

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr/Frau  
**Tim Leuthner**

**Chancen und Grenzen des  
Multikanalvertrieb am Beispiel  
der Versicherungswirtschaft**

**03.01.2016**

## **Bachelorarbeit**

# **Chancen und Grenzen des Multikanalvertrieb am Beispiel der Versicherungswirtschaft**

Autor/-in:

**Tim Leuthner**

Studiengang:

**Angewandte Medien**

Seminargruppe:

**AM11wS1-B**

Erstprüfer:

**Prof. Hermann Mayer**

Zweitprüfer:

**Thomas Eulenpesch B.A**

03.01.2016

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Opportunities and limitations of multi-channel distribution using the example of the insurance sector**

author:

**Tim Leuthner**

course of studies:

**Angewandte Medien**

seminar group:

**AM11wS1-B**

first examiner:

**Prof. Hermann Mayer**

second examiner:

**Thomas Eulenpesch B.A**

submission:

**03.01.2016**

## **Bibliografische Angaben**

Leuthner, Tim

Chancen und Grenzen des Multikanalvertrieb am Beispiel der  
Versicherungswirtschaft

Opportunities and limitations of multi-channel distribution using the example of  
the insurance sector

55 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2011

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>GRUNDLAGEN.....</b>	<b>3</b>
2.1	DEFINITION: VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT .....	3
2.2	DEFINITION: MULTIKANALVERTRIEB.....	3
2.3	VERÄNDERTE SITUATION AUF DEM VERSICHERUNGSMARKT .....	5
2.4	DEMOGRAFISCHER WANDEL IN DEUTSCHLAND ALS EINFLUSSFAKTOR FÜR DIE VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT.....	10
<b>3</b>	<b>VERTRIEB VON VERSICHERUNGEN .....</b>	<b>13</b>
3.1	GRUNDLAGEN DES VERTRIEB VON VERSICHERUNGEN.....	13
3.2	VERTRIEBSSTRATEGIEN .....	17
3.2.1	Bedeutung der Vertriebsstrategien für Versicherungsunternehmen .....	17
3.2.2	Auswahl der Kunden .....	17
3.2.3	Kundenbeziehungen und Vertriebsstrategien .....	18
3.3	KUNDENBINDUNG ALS ERFOLGSFAKTOR FÜR EINE VERSICHERUNG ....	19
3.3.1	Emotionalität in der Kundenbindung.....	22
3.3.2	Messung der Kundenbindung .....	22
3.4	MARKTSEGMENTIERUNG .....	29
<b>4</b>	<b>KLASSISCHER VERTRIEB IN DER VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT .....</b>	<b>37</b>
<b>5</b>	<b>MULTIKANALVERTRIEB IN DER VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT .....</b>	<b>44</b>
5.1	VERTRIEBSKANÄLE IN DER VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT .....	44
5.1.1	Der Ausschließlichkeitsvertrieb.....	47
5.1.2	Der Maklervertrieb .....	48
5.1.3	Der Vertrieb über Banken.....	50
5.1.4	Der Nebenberufsvertrieb .....	51
5.1.5	Vertrieb über das Internet.....	51

5.1.6	Kopplung an Drittprodukte .....	58
5.2	NUTZEN DES MULTIKANALVERTRIEBES .....	59
5.3	CHANCEN UND GRENZEN DES MULTIKANALVERTRIEBS .....	61
<b>6</b>	<b>FAZIT .....</b>	<b>64</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>65</b>
<b>7</b>	<b>Eigenständigkeitserklärung</b>	

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Bevölkerung in Deutschland nach Altersgruppen (31.12.2014; in Millionen) .....	9
Abbildung 2: Sinus-Millieus in Deutschland .....	36
Abbildung 3: Neuabschlüsse: Vertriebswegenutzung Gesamtmarkt 2004 .....	44
Abbildung 4: Vertriebswege von Versicherungen: Anteil am Neugeschäft (2012; in Prozent) .....	45
Abbildung 6: Internetnutzung in Deutschland (2001 - 2015).....	52
Abbildung 7: Internutzung Deutschland im internationalen Vergleich ...	53

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Nicht differenzierte Marktbearbeitung und Marktsegmentierung .....	30
--	----

## **1 EINLEITUNG**

Unter Berücksichtigung der Vielzahl von existierenden Versicherungsgesellschaften und dem zunehmenden Wettbewerb besteht die Notwendigkeit, dass Versicherungsgesellschaften aktiv auf ihre Kunden zugehen und diese auf die eigenen Produkte aufmerksam machen.

Mitunter ergibt sich durch die zunehmende Digitalisierung auch ein Einfluss auf die Versicherungswirtschaft. Dies bedeutet, dass auch Versicherungsgesellschaften digital auf die Kunden zugehen müssen. Demnach kann davon ausgegangen werden, dass das klassische Angebot von Filialen heutzutage nicht mehr ausreicht um die Wünsche der Kunden vollständig befriedigen zu können.

Andererseits eine Vielzahl von Kunden weiterhin einen Ansprechpartner direkt vor Ort haben. Daher ist es möglich, den Vertrieb von Versicherungsprodukten über den klassischen Weg einzustellen.

Einer der größten Einflussfaktoren im Bereich der Versicherungswirtschaft ist die Beratungsintensität. Denn es handelt sich bei Versicherungsprodukten häufig um hochkomplexe Produkte, die durch den Kunden als Leichen oftmals nur nach ausreichender Erläuterung verstanden werden.

Unter Berücksichtigung derartiger Einflussfaktoren gilt es auf Seiten der Versicherungsgesellschaften geeignete Maßnahmen einzuleiten um den Kunden eine ausreichende und effektive Beratung zu bieten und diese zeitgleich auch auf allen gewünschten Kanälen anzusprechen.

Bei einer derartigen Strategie wird üblicherweise von einem sogenannten Multikanalvertrieb gesprochen. Bei dem Multikanalvertrieb werden unterschiedliche Vertriebskanäle gebündelt und Maßnahmen im Bereich der Verkaufsförderung gebündelt und zielgerichtet angewandt. Somit muss ein kanalübergreifendes Management erfolgen, sodass auch eine problemlose Abstimmung der einzelnen Maßnahmen aufeinander ermöglicht wird.

Im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit wird zunächst auf die Grundlagen der Versicherungswirtschaft, des Multikanalvertrieb sowie Einflussfaktoren wie eine



veränderte Situation auf dem Versicherungsmarkt und den demografischen Wandel als weitere Herausforderung für die Versicherungsgesellschaften eingegangen.

Im dritten Abschnitt dieser wissenschaftlichen Arbeit wird auf die elementaren Bestandteile des Vertriebs von Versicherungen eingegangen. Diese Grundlagen bilden auch die Basis für die zielgerichtete Ansprache der Kunden über unterschiedlichen Kanäle sowie für die dauerhafte Kundenbindung.

In den darauf folgenden Abschnitten wird zunächst der klassische Vertrieb von Versicherungsdienstleistungen näher betrachtet. Im Anschluss erfolgt eine detaillierte Betrachtung des Multikanalvertriebs im Bereich der Versicherung Dienstleistungen unter Berücksichtigung der daraus entstehenden Chancen und Problematiken für die Versicherungsgesellschaften.

Zum Abschluss dieser wissenschaftlichen Arbeit werden die gesammelten Informationen zusammenfassend aufbereitet und ein Fazit abgeleitet.

## 2 GRUNDLAGEN

### 2.1 DEFINITION: VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT

Bei der Versicherungswirtschaft handelt es sich um einen eigenständigen Wirtschaftszweig, der volkswirtschaftlich gesehen eine hohe Bedeutung hat. Gegenstand dieses Wirtschaftszweiges ist es, die Risiken der Kunden abzusichern. Oftmals wird jedoch unter dem Begriff Versicherungswirtschaft nur die Absicherung von Privatrissen verstanden.<sup>1</sup>

Wie bereits zuvor angeführt, ist die wichtigste Funktion der Versicherungswirtschaft Übernahme von Risiken. „Daneben übernimmt die Versicherungswirtschaft die Schadensregulierung sowie Aufgaben der Schadensverhütung und die Kapitalsammlung. Sie ermöglicht risikoreiche Produktion, einen risikoreichen Handel (Gewerbe und Industrie) und sichert gegen private Lebensrisiken ferner hat die Versicherungswirtschaft eine nichtige Funktion bei der Kreditsicherung“.<sup>2</sup>

Von höchster Bedeutung im Bereich der Versicherungswirtschaft ist die Sparte der Lebensversicherungen. Auf Platz zwei folgen die privaten Krankenversicherungen und auf Platz drei die Kfz Versicherung. Insgesamt werden jährlich in diesen drei Bereichen 143 Milliarden € von den insgesamt 183 Milliarden € Versicherungsprämien (Stand: 2011) erwirtschaftet.<sup>3</sup>

### 2.2 DEFINITION: MULTIKANALVERTRIEB

Im Kontext des Multikanalvertriebs ist es zunächst von grundlegender Bedeutung, den Begriff Multikanalvertrieb eindeutig festzulegen. Der Multikanalvertrieb wird oftmals auch als Multikanalmanagement oder auch als Multi-Channel-Management bezeichnet. Multikanalvertrieb „bedeutet die Gestaltung, Steuerung und Entwicklung eines

---

<sup>1</sup> Springer Gabler Verlag (ohne Angabe) Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Versicherungswirtschaft

<sup>2</sup> Springer Gabler Verlag (ohne Angabe) Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Versicherungswirtschaft

<sup>3</sup> Springer Gabler Verlag (ohne Angabe) Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Versicherungswirtschaft

Vertriebswege-Mix, der aus mehreren oder allen bedeutenden Vertriebswegen besteht, durch einen Anbieter“.<sup>4</sup>

Bei der Auswahl der Kanäle müssen sowohl die entstehenden Kosten als auch die Wünsche der Kunden berücksichtigt werden. Der Multikanalvertrieb als solches hat eine hohe Bedeutung über die Versicherungsgesellschaften, da durch die neuen Vertriebswege Angebote erweitert, neue Kunden gewonnen und bestehende Kunden an das Unternehmen gebunden werden können.<sup>5</sup>

Sofern es möglich ist, dass durch das Angebot der neuen Kanäle bestehende Kanäle entlastet werden kann auch eine Steigerung des Gewinns herbeigeführt werden. Beispielsweise wenn mir Geschäftsvorfälle über das Internet abgewickelt werden, werden die Geschäftsstellen entlastet und somit dort weniger Personal benötigt.

Im weiteren können im Rahmen des Multikanalvertriebes Kanäle geschaffen werden, die unabhängig vom Standort des jeweiligen Kunden sind. Durch gezielte Maßnahmen kann versucht werden, dass die Kunden möglichst kostengünstige Vertriebskanäle nutzen. Dies kann unter anderem auch durch verschiedene Preisgestaltungen und Incentive-Modelle ermöglicht werden. Mitunter bietet es sich auch an, im Rahmen des Multikanalvertriebes Kooperationen mit anderen Unternehmen einzugehen und somit Synergie-Effekte auszunutzen.<sup>6</sup>

Eine Versicherungsgesellschaft, die eine Vielzahl von unterschiedlichen Vertriebskanälen, die aufeinander abgestimmt werden anbieten erhöht gleichzeitig ihre Möglichkeit, auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein und somit am Markt bestehen zu können. Daher ergeben sich aus Sicht der Versicherung bei Nutzung dieses Konzeptes deutliche Vorteile.

---

<sup>4</sup> Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft (BWV) e.V. (2012) Marketing und Vertrieb von Versicherungs- und Finanzprodukten für Privatkunden, S. 198

<sup>5</sup> Effert, D., Hanreich, W. (Hrsg.) (2006) Ganzheitliche Beratung bei Banken: Modeerscheinung oder Erfolgskonzept?, S. 159ff

<sup>6</sup> Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft (BWV) e.V. (2012) Marketing und Vertrieb von Versicherungs- und Finanzprodukten für Privatkunden, S. 198

## 2.3 VERÄNDERTE SITUATION AUF DEM VERSICHERUNGSMARKT

In den vergangenen Jahren hat sich die Situation auf dem Versicherungsmarkt deutlich gewandelt. War es in den 1990er Jahren noch üblich, seinen Versicherungsberater in der Nähe des jeweiligen Wohnorts zu haben, ist heutzutage die Anzahl der Personen, die Versicherungen vollständig über das Internet abwickeln, deutlich angestiegen.

Auf dem Versicherungsmarkt eine Veränderung insbesondere durch die zunehmende Entwicklung der Informationstechnologie sowie der Kommunikationstechnologie ergeben. Hierdurch entstanden sowohl Einflüsse auf den Vertrieb von Versicherungsdienstleistungen als auch auf den Wettbewerb zwischen den einzelnen Versicherungsgesellschaften.

Die dynamische Entwicklung der Informationstechnologie sowie der Kommunikationstechnologie hat somit auch die Vernetzung zwischen den Kunden und den Versicherungsgesellschaften begünstigt. Daher kann unter anderem auch das Internet als deutliche Einflussfaktor auf den Wettbewerb in den Versicherungsgesellschaften angesehen werden.

Im weiteren kann auch davon ausgegangen werden, dass sich durch die Nutzung des Internets die Markteintrittsbarrieren für die Versicherungsgesellschaften verringert haben. Somit wird auch hierdurch der Wettbewerb zwischen den einzelnen Versicherungsgesellschaften begünstigt.

Andererseits muss berücksichtigt werden, dass sich durch diese Veränderungen auch neue Möglichkeiten für die Versicherungsgesellschaften ergeben haben. Prozess dieser Weiterentwicklung wurde zunächst die Abwicklung von Dienstleistungen im Versicherungsbereich über einen telefonischen Vertriebsweg entdeckt. Somit konnte der jeweilige Kunde bereits vor vielen Jahren umfassende Dienstleistungen in Anspruch nehmen, ohne dass dieser die jeweilige Geschäftsstelle der Versicherung aufsuchen musste. Mitunter kann dies auch als Basis für das Direktkundengeschäft der Versicherungsgesellschaften angesehen werden.

Auch wenn zunächst der Anteil der Versicherungsgesellschaften, die derartige Vertriebswege anboten, vergleichsweise gering war, stieg diese Anzahl zunehmender Verbreitung des Internets deutlich an. Denn nicht nur das Internet war zunehmende Teile der Bevölkerung verfügbar, sondern die Technologien hierbei haben sich in den

vergangenen Jahren deutlich weiter entwickelt. Dies bedeutet, dass teilweise Dienstleistungen eigenständig durch den Kunden ausgeführt werden können. Als Beispiel hierfür kann die Aktualisierung seiner Bankverbindung oder seiner Anschrift über das Onlineportal der jeweiligen Versicherungsgesellschaft aufgeführt werden.

Durch derartige Aktivitäten, die auf den Kunden übertragen werden können ergeben sich auch Kostenvorteile für die jeweiligen Versicherungsgesellschaften. Diese können - zumindest teilweise - an die Versicherungskunden weitergegeben werden. Somit können die Beiträge für die Kunden gesenkt und die Attraktivität für Neukunden gesteigert werden.

Neben der Auswahl der angebotenen Dienstleistungen müssen somit auch weitere Entscheidungskriterien seitens der Versicherungsgesellschaften berücksichtigt werden, da diese inzwischen auch einen Einfluss auf die Entscheidungen eines Kunden bezüglich der Auswahl der Versicherung haben können.

Dies bedeutet seitlich auch, dass Versicherungsgesellschaften die sich auf verschiedene Kanäle spezialisiert haben und kostengünstige Produkte anbieten können oftmals auch und flexibler agieren können als klassische Versicherungsgesellschaften. Somit steigt auch der Wettbewerbsdruck für diese.

Weitere Veränderungen haben sich nicht nur hinsichtlich der Kostenstrukturen und der Komplexität der angebotenen Produkte ergeben. Zusätzlich sind Einflüsse auf dem Versicherungsmarkt auch an Übernahmen, Kooperationen und Fusionen zu erkennen. Dadurch sollen unter anderem Synergie-Effekte ausgenutzt werden und der strategische Vorteil der jeweiligen Gesellschaft ausgebaut werden.

Beispielsweise bietet die R+V Versicherung zum aktuellen Stand im Internet keine Versicherungen über ihre eigene Webseite an. Bei einer genauen Betrachtung zeigt sich jedoch auf, dass die R+V Versicherung über das Internet tätig ist. Jedoch nicht unter der Bezeichnung R+V Versicherung sondern vertreten durch die im Jahr 2008 übernommene Condor Versicherungsgruppe.<sup>7</sup>

Weitere Konsolidierungen in diesem Bereich ergeben sich auch durch die Kooperation und Fusion mit Kreditinstituten. Dadurch werden Gesellschaften im sogenannten

---

<sup>7</sup> R+V Versicherung (2008) R+V erwirbt Condor Versicherungsgruppe

Allfinanz-Bereich erschaffen, die sowohl Bankdienstleistungen als auch Versicherungsdienstleistungen anbieten. Als Beispiel hierfür kann die Fusion der Dresdner Bank und der Allianz zu Beginn des aktuellen Jahrtausends angeführt werden.<sup>8</sup>

Zusätzliche Veränderung in diesem Markt ergeben sich auch durch ein verändertes Verhalten der Kunden, dass durch einen Wandel in der Gesellschaft ausgelöst wurde. In diesem Kontext kann insbesondere die Akzeptanz der Kunden für neue Technologien hervorgehoben werden. Dadurch werden die Versicherungsgesellschaften seitens ihrer Kunden zunehmend aufgefordert, diese zu nutzen und somit die Kanäle für die Kunden zu erweitern. Daraus kann abgeleitet werden, dass sich der Druck auf die Versicherungsgesellschaften aus den Faktoren Kunden, Technologien und Wettbewerb ergibt. In diesem Kontext können insbesondere vier Merkmale beziehungsweise vier Merkmalsänderungen auf Seiten der Kunden als Einflussfaktor angeführt werden.

Unter anderem unter Berücksichtigung von Lernbereitschaft zunehmende Eigeninitiative steigt die Akzeptanz seitens der Kunden zur eigenständigen Beschaffung von Informationen. Dies wird unter anderem auch durch ein steigendes Bildungsniveau insbesondere im Bereich der Allgemeinbildung begünstigt.<sup>9</sup>

kann unter anderem auch dadurch bestätigt werden, dass Printmedien, Onlinemedien und auch Fernsehsender sowie Radiostationen bereitwillig die Informationssuche im Bereich von Wirtschaft, Versicherung und Börse unterstützen. Andererseits muss jedoch auch berücksichtigt werden, dass das zunehmende Bildungsniveau dazu führt, dass die angebotenen Produkte und das Preis-Leistungs-Verhältnis von den Kunden zunehmend kritisch bewertet werden.

Wie bereits zuvor angeführt, neue Technologien in Haushalten zunehmend verfügbar. Somit ist auch die Vertrautheit der Bürger mit den angebotenen Technologien in den vergangenen Jahren deutlich angestiegen. Dies hat auch dazu geführt, dass die Kunden zunehmend unter Verwendung von elektronischen Medien im Privatleben als auch im Geschäftsverkehr kommunizieren. Dies wird auch durch den zunehmenden

---

<sup>8</sup> Wagner, C. (2001) Allfinanz nicht nur bei Großbanken, S. 5

<sup>9</sup> Gross, von F., Marotzki, W., Sander, U. (Hrsg.) (2008) Internet – Bildung – Gemeinschaft, S. 151

Datenverkehr im Internet bestätigt. Inzwischen nimmt der private Internetverkehr einen deutlich höheren Stellenwert als der geschäftliche Datenverkehr ein.<sup>10</sup>

Auch hat in den vergangenen Jahren eine deutliche Kostensenkung im Bereich der Internettarife stattgefunden. Somit wurden auch die Kosten und Hürden für die Kunden hinsichtlich der Nutzung dieser Technologien deutlich vermindert. Dies führt auch dazu, dass sich der jeweilige Kunde auf eine einfache Art und Weise einen umfassenden Überblick über die von den verschiedenen Versicherungsgesellschaften angebotenen Leistungen und Konditionen verschaffen kann. Dies wird im weiteren auch durch Preis Suchmaschinen wie beispielsweise Verivox oder Check24 zusätzlich begünstigt beziehungsweise erleichtert. Durch derartige Suchmaschinen werden die anfallenden Informationskosten zusätzlich gesenkt.

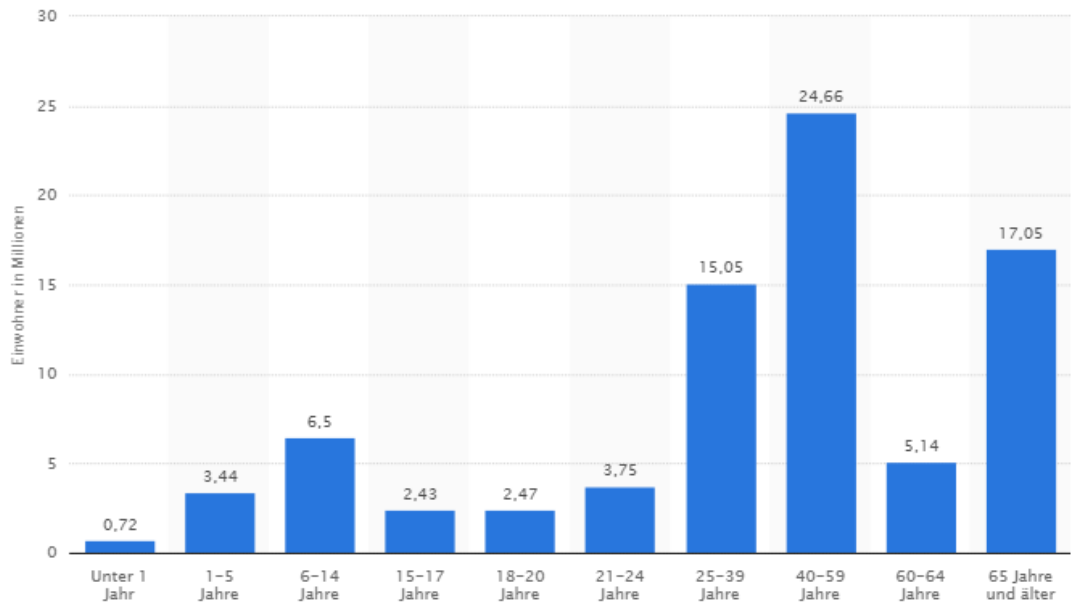
Zum anderen hat sich auch ein Wandel in der Gesellschaft in Hinblick auf die Bequemlichkeit in Verbindung mit einer veränderten Freizeitmentalität ergeben, welche ebenfalls durch die Verfügbarkeit von Informationstechnologien unterstützt wird. Dies bedeutet, dass der Kunde unabhängig von Ort und Zeit beispielsweise mittels Smartphone Informationen beschaffen und in Abhängigkeit von den angebotenen Möglichkeiten auch seine Versicherungsverträge verwalten beziehungsweise neue Versicherungen abschließen kann. Ein ähnliches Bild ergibt sich auch im Bereich der Finanzdienstleistungen im Bankensektor, wo bereits eine Vielzahl von Kunden ihre Bankgeschäfte über das Internet oder neuerdings auch über das Smartphone.<sup>11</sup> Dies bedeutet jedoch nicht, dass der jeweilige Kunde dazu bereit ist auf klassische Vertriebswege zu verzichten.

Weitere Veränderungen für den Versicherungsmarkt ergeben sich auch aus der zunehmenden Veränderung hinsichtlich der Altersstruktur in Deutschland. Dies bedeutet, dass der Anteil der Personen über 60 Jahren einen großen Teil der Gesellschaft innerhalb der Bundesrepublik Deutschland repräsentiert (vgl. Abb. Nr. 1). Somit müssen hierbei auch andere Bedürfnisse als beispielsweise bei einer jüngeren Zielgruppe berücksichtigt werden.

---

<sup>10</sup> Statista (2016) Prognose zum monatlichen Datenvolumen des privaten und geschäftlichen IP-Traffics weltweit von 2012 bis 2019 (in Exabyte)

<sup>11</sup> o. V. (2001) Kunden wollen M-Commerce, S. 14



**Abbildung 1: Bevölkerung in Deutschland nach Altersgruppen (31.12.2014; in Millionen)<sup>12</sup>**

Dementsprechend müssen die Versicherungsgesellschaften auch die unterschiedlichen Bedürfnisse der jeweiligen Kundengruppen berücksichtigen. Insbesondere muss auch berücksichtigt werden, dass insbesondere die ältere Gruppe über vergleichsweise hohe Vermögen verfügt oder auch andere Bedürfnisse hinsichtlich der Absicherung von Risiken hat. Somit müssen diese Bedürfnisse individuell und gezielt angesprochen und letztendlich auch bedient werden können.

Bei einer Gesamtheitlichen Betrachtung wird deutlich, dass auch die Veränderungen der zuvor aufgeführten Kundenmerkmale einem selbstbewussteren Auftreten der Kunden mit einem gleichzeitig einhergehenden erhöhten Anspruch gegenüber den Versicherungen geführt haben.

Somit wird seitens der Kunden zum einen eine bequeme Abwicklung von Dienstleistungen und ein Höchstmaß an Flexibilität verlangt. Zusätzlich wünscht der Kunde auch möglichst günstige Konditionen und eine umfassende und qualitativ

<sup>12</sup> Statista (2016) Bevölkerung - Zahl der Einwohner in Deutschland nach Altersgruppe zum Stichtag des 31. Dezembers 2014 (in Millionen)



hochwertige Beratung durch die Versicherungsgesellschaften. Dies wird im weiteren auch durch die derzeitigen Unsicherheitssituationen und die globalen Konflikte verstärkt. Zusätzlich sind auch Wetterphänomene als weiterer Einfluss hinsichtlich des Beratungsspektrums zu berücksichtigen. Daher wünscht sich der jeweilige Kunde oftmals auch eine möglichst individuelle Kundenbetreuung.<sup>13</sup>

Wird die Aktivität Kunden berücksichtigt, wird deutlich, dass die Loyalität in den vergangenen Jahren deutlich abgenommen hat. Dies bedeutet, dass die Kunden zunehmend bereit sind, Verträge mit anderen Gesellschaften abzuschließen und somit einen Versicherungswechsel vorzunehmen. Dadurch steigt auch die Anzahl der Gesellschaften, mit denen ein Kunde Verträge abgeschlossen hat. War es früher üblich, dass alle Versicherungsverträge bei einer Gesellschaft abgeschlossen wurden, sind diese heutzutage oftmals über mehrere Gesellschaften verteilt. Dies führt auf Seiten der Versicherungsgesellschaften zu der Notwendigkeit, ihre bisherigen Vertriebswege zu überdenken und eine neue Vertriebsstrategie auszuwählen.

## 2.4 DEMOGRAFISCHER WANDEL IN DEUTSCHLAND ALS EINFLUSSFAKTOR FÜR DIE VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT

Bei der Berechnung der Zahl der Erwerbsbevölkerung für die Jahre 2020 und 2030 werden von den statistischen Ämtern des Bundes und der Länder drei verschiedene methodische Ansätze angewandt. Somit ergeben sich ebenfalls jeweils drei verschiedene Zahlen der Erwerbsbevölkerung.

Bei der Status-quo-Variante werden die Daten aus den Jahren 2004 bis 2006 zugrunde gelegt. Hierbei besteht jedoch das Problem, dass der Berechnung der Erwerbsbevölkerung nur die Daten der 11. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung zugrunde gelegt werden.<sup>14</sup>

Bei den Veränderungsvarianten wird hingegen angenommen, dass sich eine Änderung der Erwerbsbevölkerung im Berechnungszeitraum ergibt. Bei der Berechnung wird des Weiteren angenommen, dass die Erwerbspersonen die Erwerbstätigkeit früher aufnehmen und später beenden. Auch wurde die Anpassung der Erwerbsquoten

---

<sup>13</sup> Wagner, C. (2001) Beratung gewünscht, S. 9

<sup>14</sup> Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2009) Demografischer Wandel in Deutschland, S. 8

innerhalb der Europäischen Union angenommen. Die Veränderungsvariante wird oftmals als die wahrscheinlichste Variante betrachtet.

Die Maximalvariante ist vergleichbar mit der Veränderungsvariante, jedoch durch ihre Annahme, dass sich bis zum Jahre 2030 die Anzahl der Erwerbstätigen Frauen an die Anzahl der Erwerbstätigen Männer angleicht am unwahrscheinlichsten.

Bei den nachfolgenden Berechnungen der statistischen Ämter von Bund und Ländern für die Jahre 2020 und 2030 werden die Basisdaten aus dem Jahre 2005 zugrunde gelegt. Im Jahre 2005 waren in Deutschland 42,627 Millionen Erwerbspersonen gemeldet.<sup>15</sup>

Wird der Berechnung für die Jahre 2020 und 2030 die Status-quo-Variante zugrunde gelegt, ergibt sich eine Anzahl der Erwerbsbevölkerung von 39,480 Millionen Personen in 2020 und 35,016 Millionen Personen in 2030. Die Berechnungen der Veränderungsvariante zeigen hingegen eine Anzahl der Erwerbsbevölkerung von 41,206 Millionen Personen in 2020 und 37,702 Millionen Personen in 2030.<sup>16</sup>

Die Maximalvariante zeigt jedoch einen Anstieg der Erwerbspersonenzahlen auf 43,092 Millionen Personen und in den darauf folgenden zehn Jahren einen Rückgang auf 40,709 Erwerbspersonen.

An der Abbildung 3 ist zu erkennen, dass die Zahlen der Erwerbspersonen innerhalb der Bundesländer signifikant schwanken. Wird hierbei der Fokus auf die Primärvariante gelegt, ist für 2020 zu erkennen, dass in den Bundesländern Baden-Württemberg, Bayern, Bremen, Hamburg und Schleswig-Holstein die Zahl der Erwerbspersonen bis zu 6,2 Prozent ansteigt.<sup>17</sup>

Im gleichen Zeitraum ist in den Bundesländern Hessen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Rheinland Pfalz nur ein Rückgang, um bis zu 3 Prozent zu verzeichnen. In den anderen Bundesländern, insbesondere in Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen ist ein Rückgang der Erwerbspersonen um bis zu 21,3 Prozent zu erkennen.

---

<sup>15</sup> Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2009) Demografischer Wandel in Deutschland, S. 10

<sup>16</sup> Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2009) Demografischer Wandel in Deutschland, S. 10

<sup>17</sup> Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2009) Demografischer Wandel in Deutschland, S. 11

Bei den Berechnungen für 2030 ist nur noch ein Anstieg der Erwerbspersonenzahlen in Hamburg zu verzeichnen. Einen Rückgang von bis zu fünf Prozent haben hingegen Baden-Württemberg und Bremen zu verzeichnen.

Einen Rückgang zwischen 25 und 33 Prozent der Erwerbsbevölkerung liegt hingegen in Brandenburg, Mecklenburg Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen vor (vgl. Abb. 3 und 4).<sup>18</sup>

Ein Rückgang der Gesamtbevölkerung ist ebenfalls in den kommenden 50 Jahren zu erwarten. Während die Anzahl der Einwohner Deutschlands von 1960 mit 73,1 Millionen Einwohnern bis zum Jahre 2000 kontinuierlich bis auf 82,3 Millionen Einwohner angestiegen ist, ist inzwischen ein leichter Rückgang zu verzeichnen.

Bis zum Jahre 2010 ist die Bevölkerungszahl um rund 500.000 Einwohner auf 81,8 Millionen Einwohner gesunken. Für das Jahr 2020 wird unter anderem durch die Vielzahl der Einwanderer ein Anstieg auf 82 Millionen, für das Jahr 2030 jedoch wieder ein Rückgang auf 80,9 Millionen Einwohner erwartet.

Im weiteren Verlauf ist ein steigender Bevölkerungsrückgang zu verzeichnen. Bis zum Jahre 2040 ist die deutsche Gesamtbevölkerung auf 78,9 Millionen Einwohner zurückgegangen. Bis zum Jahre 2050 wird diese weiter auf 76,1 Millionen Einwohner zurückgehen.<sup>19</sup> Somit ist im Zeitraum 2000 bis 2050 ein Bevölkerungsrückgang von 6,2 Millionen Einwohner zu erwarten.

---

<sup>18</sup> Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2009) Demografischer Wandel in Deutschland, S. 11

<sup>19</sup> Bundeszentrale für politische Bildung (2015) Bevölkerungsentwicklung und Altersstruktur

### **3 VERTRIEB VON VERSICHERUNGEN**

#### **3.1 GRUNDLAGEN DES VERTRIEB VON VERSICHERUNGEN**

Im Rahmen der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens müssen im Zusammenhang mit dem Vertrieb von Produkten eine Vielzahl von Punkten durch das jeweilige Versicherungsunternehmen beachtet werden. Auf einige dieser Punkte wird nachfolgend genauer eingegangen.

##### **3.1.1.1 Produktpolitik**

Bei der Produktpolitik handelt es sich um ein Bestandteil des Marketing-Mixes. Zu der Produktpolitik zählen wiederum alle Maßnahmen und Entscheidungen, die in Zusammenhang mit dem Leistungsangebot eines Unternehmens stehen. Dies sind insbesondere die Gestaltung der Produkte und auch die Gestaltung der Verpackung und die Herausbildung der eigenen Marke. Des Weiteren werden im Rahmen der Produktpolitik auch etwaige Zusatzleistungen, wie beispielsweise Garantie oder Kundendienstmaßnahmen festgelegt.<sup>20</sup>

In diesem Zusammenhang müssen alle zielgerichteten Maßnahmen, die das Unternehmen durchführt mit einbezogen. Um eine optimale Produktpolitik sicherzustellen, muss das Unternehmen stets eine Betrachtung unter der Berücksichtigung von absatzwirtschaftlichen und produktionswirtschaftlichen Faktoren durchführen. Dies führt wiederum dazu, dass das Unternehmen die angebotenen Produkte auf eine Art und Weise gestalten muss, die vom Kunden gewünscht ist und auf der anderen Seite auch die Faktoren innerhalb der Produktionsabteilung des Unternehmens berücksichtigt.

Die Servicepolitik kann ebenfalls als Bestandteil des Handelsmarketing angesehen werden. Dabei werden Serviceleistungen als eigenständiges Instrument zur Profilierung des Unternehmens eingesetzt werden. Dadurch soll insbesondere auch die Attraktivität des Unternehmens erhöht werden.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Bruhn, M. (2010) Marketing, S. 123ff

<sup>21</sup> Bruhn, M. (2010) Marketing, S. 150ff

Durch die Kombination von verschiedenen Serviceleistungen wird es dem Unternehmen Wiederrum ermöglicht den eigenen Handlungsspielraum zu erhöhen. Somit kann durch die Auswahl der Serviceleistungen auch die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens beeinflusst werden. Im direkten Handel mit dem Kunden kann das Angebot der Serviceleistungen in die Bereiche Leistungsinhalt, Leistungsbasis und die Erwartung der Kunden unterteilt werden.

Jedoch muss stets darauf geachtet werden, dass für das Unternehmen durch die Erbringung der Serviceleistungen hohe Kosten entstehen, anderenfalls müssten diese Wiederrum auf die angebotenen Produkte oder Leistungen umgelegt werden, was Wiederrum zu einem höheren Kaufpreis und eventuell zu einem Absatzrückgang führen kann.<sup>22</sup>

### 3.1.1.2 Distributionspolitik

Bei der Distributionspolitik handelt es sich um ein weiteres Element des Marketing-Mixes. Im Rahmen der Distributionspolitik werden insbesondere Entscheidungen in Bezug auf den Absatz der vom Unternehmen angebotenen Güter und Leistungen getroffen. Hierbei werden unter anderem Faktoren wie Gestaltung eines Vertriebssystems, mögliche Absatzwege, eingesetzte Verkaufstechniken sowie weitere Faktoren festgelegt.<sup>23</sup>

Insbesondere ist hierbei auch der Bereich der Logistik von grundlegender Bedeutung. Der Logistik muss daher eine größerer Bedeutung zugemessen werden, da diese dazu dient, den Weg zwischen der Produktionsstätte und dem Ort des Vertriebes zu überbrücken.

Neben der Logistik muss auch der Distributionsprozess durch das Unternehmen genauestens festgelegt werden. Dies bedeutet, dass das Unternehmen unter anderem die verschiedenen Absatzwege und auch die Verkaufsmaßnahmen der Handelspartner festlegt. Die Entscheidungen in Bezug auf die Distribution betrifft nicht nur die Auswahl des jeweiligen Absatzweges sondern auch die Form und Intensität der

---

<sup>22</sup> Bruhn, M. (2010) Marketing, S. 150ff

<sup>23</sup> Writz, B. W. (2008) Multi-Channel-Marketing, S. 255

Vertriebs- und Marketingaktivitäten. Dadurch wird unter anderem auch festgelegt, wie das Unternehmen mit den Vertriebspartnern umgehen muss. Hierbei kommt entweder eine sogenannte Großkundensteuerung oder auch eine Push- oder Pull-Strategie zum Einsatz.<sup>24</sup>

Bei der Anwendung der Push-Strategie soll der Absatz durch günstige Einstandspreise und zusätzliche Serviceleistungen gesteigert werden. Diese Strategie bezieht sich üblicherweise jedoch nur auf den Business to Business Bereich, dies bedeutet, dass das Unternehmen diese Strategie üblicherweise dazu einsetzt um die Vertriebspartner dazu zu animieren, dass das jeweilige Produkt im Sortiment aufgenommen wird.

Bei der Anwendung der Pull-Strategie wird hingegen der Fokus auf die Kunden gelegt. Dabei schaltet das Unternehmen im großen Ausmaß Werbung, sodass der Kunde auf das Produkt aufmerksam wird. Dadurch soll beim Kunden die Nachfrage geweckt werden und der Handel aufgrund der Kundennachfrage dazu bewegt werden, die Produkte in Ihr Sortiment aufzunehmen. Oftmals wird jedoch eine Kombination aus beiden Strategien durch die Unternehmen angewandt.<sup>25</sup>

### 3.1.1.3 Kommunikationspolitik

Auch die Kommunikationspolitik gehört zu den Instrumenten des Marketing-Mixes. Durch die Kommunikationspolitik soll der Markt auf eine geeignete Art und Weise mit Informationen versorgt werden. Die Kommunikationspolitik kann zunächst in die Bereiche Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Verkaufsförderung und den direkten Verkauf unterteilt werden.<sup>26</sup>

Somit werden im Rahmen der Kommunikationspolitik alle kommunikativen Maßnahmen eines Unternehmens festgelegt. Dadurch soll das Unternehmen auf eine gezielte Art und Weise in der Öffentlichkeit auftreten und auch der Bekanntheitsgrad gesteigert werden.

---

<sup>24</sup> Writz, B. W. (2008) Multi-Cannel-Marketing, S. 245

<sup>25</sup> Writz, B. W. (2008) Multi-Cannel-Marketing, S. 245ff

<sup>26</sup> Tonnemacher, J. (2003) Kommunikationspolitik in Deutschland: Eine Einführung, S. 20

Damit das Unternehmen die gewünschten Ziele erreichen kann, ist es notwendig, die Kommunikationsmaßnahmen gezielt zu planen. Hierfür müssen zunächst die Unternehmensziele sowie die Marketingziele festgelegt werden. Im Anschluss können geeignete Maßnahmen für das Marketing ausgewählt werden und diese im Marketingplan festgelegt werden.<sup>27</sup>

Hierbei ist zu beachten, dass das Festlegen der Marketingmaßnahmen im Marketingplan alleine nicht ausreicht. Es muss auch die Umsetzung der Marketingmaßnahmen überwacht werden. Daher sollten in regelmäßigen Abständen Ist-Zustand mit dem im Marketingplan gewünschten Zustand verglichen werden. Die stetige Überprüfung bietet dabei den Vorteil, dass das Unternehmen schnellstmöglich auf etwaige Abweichungen reagieren kann.<sup>28</sup>

#### 3.1.1.4 Kontrahierungspolitik

Die Kontrahierungspolitik stellt ein bedeutendes Instrument aus dem Bereich der Marketingpolitik dar. Darin sind alle Vereinbarungen, die für den Absatz von Produkten von Bedeutung sind, vorhanden. Dies bedeutet, dass Faktoren wie Preis für die Leistungserbringung, etwaige Rabatte und die Bedingungen für Lieferung und Zahlung festgelegt.<sup>29</sup>

Dies bedeutet somit, dass die Kontrahierungspolitik nicht als alleinstehende Maßnahme angesehen werden kann, sondern aus einer Kombination von mehreren Entscheidungen beziehungsweise Maßnahmen. Dies sind Entscheidungen in Bezug auf die Preispolitik, die Rabattpolitik, die Kreditpolitik sowie Entscheidungen in Bezug auf die Liefer- und Zahlungsbedingungen.

---

<sup>27</sup> Tonnemacher, J. (2003) Kommunikationspolitik in Deutschland: Eine Einführung, S. 20

<sup>28</sup> Tonnemacher, J. (2003) Kommunikationspolitik in Deutschland: Eine Einführung, S. 20

<sup>29</sup> Bruhn, M. (2010) Marketing, S. 165ff

## 3.2 VERTRIEBSSTRATEGIEN

### 3.2.1 Bedeutung der Vertriebsstrategien für Versicherungsunternehmen

Der Vertrieb eines Unternehmens hat einen maßgeblichen Einfluss auf den Gewinn, den das Unternehmen erzielen kann. Daher ist die Vertriebsstrategie von grundlegender Bedeutung für das jeweilige Unternehmen, sodass es notwendig ist, die Vertriebsstrategie genauestens zu planen und zu optimieren.<sup>30</sup>

Dies bedeutet wiederum, dass es für die Unternehmen nicht ausreicht, nur qualitativ hochwertige Produkte beziehungsweise Dienstleistungen anzubieten. Der Prozess des Vertriebes kann daher in die Kundenbindung sowie in die Gewinnung von Neukunden unterteilt werden. Je nach Geschäftsmodell und Unternehmen kann eine unterschiedliche Gewichtung der beiden Kategorien vorliegen.<sup>31</sup>

### 3.2.2 Auswahl der Kunden

Im Rahmen der Vertriebsstrategie ist es notwendig, eine Kundenauswahl vorzunehmen. Bei dieser Auswahl sind unterschiedliche Kriterien wie Preisstabilität, Auftragsgrößen, Kosten für das Beziehungsmanagement und Kundenwachstum zu berücksichtigen. Grundsätzlich muss dabei auch das Preisbewusstsein der Kundengruppe beachtet werden.<sup>32</sup>

Dies bedeutet für das Unternehmen, dass sich schwankende Preise ebenfalls negativ auf die Verkaufszahlen auswirken können. Andere Kunden hingegen bleiben dem Unternehmen eine lange Zeit treu, somit ist es eine Aufgabe des Unternehmens einen Fokus auf eine hohe Kundenloyalität zu legen.

Grundsätzlich hängt die Auswahl der Kunden von den durch das Unternehmen angebotenen Produkten beziehungsweise Dienstleistungen ab. Durch die angebotenen Produkte beziehungsweise Dienstleistungen wird auch eine Eingrenzung der

---

<sup>30</sup> Keuper, F., Hogenschurz, B. (Hrsg.) (2008) Sales & Service, S. 440ff

<sup>31</sup> Keuper, F., Hogenschurz, B. (Hrsg.) (2008) Sales & Service, S. 440ff

<sup>32</sup> Kirch, W., Middeke, M., Rychlik, R. (2010) Aspekte der Prävention, S. 64



Kundengruppe vorgenommen. Beispielsweise führen hochpreisige Produkte zu einer deutlichen Beschränkung der Kundengruppe.<sup>33</sup>

### **3.2.3 Kundenbeziehungen und Vertriebsstrategien**

Durch ein geeignetes Vertriebsstrategie können die Beziehungen zu den Kunden maßgeblich beeinflusst werden. Somit ist es notwendig, dass das Unternehmen eine möglichst positive Beziehung zum Kunden aufbaut. Dadurch soll unter anderem erreicht werden, dass der Kunden später erneut Produkte des Unternehmens erwirbt und diese auch im Rahmen der sogenannten Mundpropaganda anderen Personen weiterempfiehlt.<sup>34</sup>

Somit liegt die Kundenbindung und die Kundenzufriedenheit im Fokus des Kundenbeziehungsmanagements. Im Weiteren soll dadurch auch erreicht werden, dass ergänzende Produkte durch den Kunden erworben werden und potentielle Kunden nicht durch negative Aussagen davon abgehalten werden, Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens zu erwerben.<sup>35</sup>

Damit das Unternehmen das fokussierte Maß der Kundenzufriedenheit erreichen kann, ist es notwendig, regelmäßige Analysen durchzuführen. Als Basis für die Analysen bietet es sich an, Umfragen bei den Kunden durchzuführen. Des Weiteren ist auch ein effektives Beschwerdemanagement von Bedeutung. Das Beschwerdemanagement kann dabei die notwendigen Daten zur Analyse von möglichen Problembereichen liefern. Zudem kann durch ein effektives Beschwerdemanagement verhindert werden, dass verärgerte Kunden negative Mundpropaganda betreiben.<sup>36</sup>

Neben der Fokussierung der Kundenzufriedenheit des Unternehmens bietet es sich an, durch geeignete Maßnahmen den Kunden an das Unternehmen zu binden. Durch die Nutzung von Kundenbindungsinstrumenten kann daher auch erreicht werden, dass eine Abwanderung der Kunden minimiert wird. In diesem Zusammenhang sollte jedoch darauf hingewiesen werden, dass die Nutzung von Kundenbindungsprogrammen für das

---

<sup>33</sup> Kirch, W., Middeke, M., Rychlik, R. (2010) Aspekte der Prävention, S. 64

<sup>34</sup> Keuper, F., Hogenschurz, B. (Hrsg.) (2008) Sales & Service, S. 31

<sup>35</sup> Keuper, F., Hogenschurz, B. (Hrsg.) (2008) Sales & Service, S. 98

<sup>36</sup> Keuper, F., Hogenschurz, B. (Hrsg.) (2008) Sales & Service, S. 306

Unternehmen mit hohen Kosten verbunden sind, sodass berücksichtigt werden muss, dass die Effektivität des Kundenbindungsprogramms die Kosten übersteigen müssen.<sup>37</sup>

Je nach Unternehmen können unterschiedliche Arten von Instrumenten zur Kundenbindung genutzt werden. Dazu eignen sich beispielsweise folgende Instrumente:

- Bonusprogramme
- Rabattangebote
- Cross-Selling
- Freundschaftswerbung
- Serviceangebote für Bestandskunden

### 3.3 KUNDENBINDUNG ALS ERFOLGSFAKTOR FÜR EINE VERSICHERUNG

„Den Götzen macht nicht der Vergolder, sondern der Anbieter. Wer klug ist, sieht lieber die Leute seiner bedürftig als ihm dankbar verbunden; sie am Seil der Hoffnung zu führen, ist Hofmannsart, sich auf ihre Dankbarkeit verlassen Bauernart; denn letztere ist so vergeßlich als erstere von gutem Gedächtnis. Man erlangt mehr von der Abhängigkeit als von der verpflichteten Höflichkeit: wer seinen Durst gelöscht hat, kehrt gleich der Quelle den Rücken [...]. Es sei also eine Hauptlehre aus der Erfahrung, daß man die Hoffnung zu erhalten, nie aber ganz zu befriedigen hat, vielmehr dafür sorgen soll, immerdar notwendig zu bleiben [...]“.<sup>38</sup>

Immerdar seiende Notwendigkeit – was Gracián hier in seinem „Handorakel“ für die persönliche Lebensgestaltung vorschlägt, gilt umso mehr für die Bindung, die ein Unternehmen bezüglich seiner Kunden erreichen sollte. Nur dann, wenn es dem Unternehmen gelingt, für seine Kunden notwendig zu bleiben, wird es ihm auch gelingen, sie dauerhaft an sich zu binden.

Die Ratschläge von Gracián sind mehr als 400 Jahre alt und dennoch entdeckten die Unternehmen und vor allem die Betriebswirtschaftslehre den Wert der Kundenbindung erst relativ spät. Das Paradebeispiel dafür, wie das Kapital, das in einer

---

<sup>37</sup> Wilkoszewski, A. (2009) Statusveränderungen bei Mitgliedschaften in Kundenbindungsprogrammen, S. 61

<sup>38</sup> Gracián, Balthasar (2005) Handorakel und Kunst der Weltklugheit, S. 8

funktionierenden Kundenbindung steckt, am besten für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens genutzt werden kann, ist Jan Carlzon, der mit der Ausrichtung der Unternehmensstrategie allein auf den Kunden die schwedische Fluggesellschaft SAS zu einem Unternehmen von Weltformat machte.<sup>39</sup>

Carlzon hat seine Strategie des „Alles für den Kunden“ in einem so betitelten Buch beschrieben. Er erläutert dort die Grundprinzipien, wie eine erfolgreiche Kundenbindung funktionieren kann und nennt im Umgang mit dem Kunden als wichtigste Geschäftsvorgänge den Erstkontakt, die erste Nutzung des Produktes, die Problemlösung und den kontinuierlichen Support, mögliche Anschlussgeschäfte und Empfehlungen an Dritte.

Carlzon war auch bewusst, dass es eine Schwierigkeit darstellt, Verständnis für das Kundenverhalten zu entwickeln und so Prognosen darüber zu ermöglichen, wie sich dieses zukünftig verändern wird. Er schlug dazu vor, eine Bewertung darüber vorzunehmen, inwieweit sich das Maß an Kundenzufriedenheit bei den wichtigsten Geschäftsvorgängen verändert und ob und wie diese Veränderung abhängig von dem jeweiligen Kundentypus geschieht.

Ziel eines erfolgreichen Managements der Prozesse der Kundenbindung sollte es also sein, diese über einen möglichst langen Zeitraum zu festigen. Denn nur loyale Kunden sind die Kunden, die auch den höchsten wirtschaftlichen Ertrag für das Unternehmen bringen.<sup>40</sup>

Das erkannte auch Frederick Reichheld, der in seinem Buch „Der Loyalitätseffekt“ unterschiedliche Gründe dafür nennt, warum loyale Kunden besonders gewinnträchtig sind. Dies sind unter anderem<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Carlzon, J. (1992) Alles für den Kunden: Jan Carlzon revolutioniert ein Unternehmen, 5. Auflage

<sup>40</sup> Arens, T. (2004) Ein Referenz-Vorgehensmodell zur methodengestützten Beurteilung und Auswahl von Customer Relationship Management Informationssystemen, S. 50

<sup>41</sup> Reichheld, F. (1997) Der Loyalitäts-Effekt: Die verborgene Kraft hinter Wachstum, Gewinnen und Unternehmenswert, S. 50ff

- die Akquisitionskosten, denn um neue Kunden zu gewinnen seien hohe Investitionen für Direktwerbung oder Provision nötig
- den Basisgewinn, denn an der Differenz zwischen Verkaufspreis und Produktionskosten des Produktes verdiene ein Unternehmen umso länger, je länger es auch seine Kunden behalte
- das Umsatzwachstum pro Kunde, denn Stammkunden brächten in der Regel mehr Umsatz als Neukunden; die Kosteneinsparungen, denn das Vertrautsein der Kunden mit den Produkten der Firma mache diese weniger abhängig von Informationen der Mitarbeiter
- die möglichen Weiterempfehlungen, denn zufriedene Kunden würden das Unternehmen auch an andere Kunden weiterempfehlen
- Preisprämien, denn langjährige Kunden reagierten weniger sensibel auf die Preise einzelner Produkte als neue Kunden

Reichheld macht allerdings auch deutlich, dass es nicht nur darauf ankommt, alle möglichen Kunden zu loyalen Kunden zu machen, sondern die „richtigen“ Kunden für eine langfristige Geschäftsbeziehung zu gewinnen. Als solche „richtigen“ Kunden bezeichnet er diejenigen, die zuverlässig seien und einfache, aber langfristige Bindungen bevorzugten.<sup>42</sup>

Zudem seien die richtigen Kunden profitabler als andere, weil sie mehr Geld ausgaben, ihre Rechnungen pünktlich zahlten und auch weniger Service erforderten. Auch würden die richtigen Kunden die Produkte des Unternehmens wertvoller finden als die der Konkurrenz.

Aufgrund der rasanten Entwicklung der modernen Kommunikationsmittel und insbesondere der hohen Bedeutung, die das Internet heute im Lebensalltag einer Mehrheit der Kunden oder der möglichen Kunden hat, spielt es für Unternehmen eine wichtige Rolle, ihre Kunden auch über diesen Kommunikationsweg zu erreichen.<sup>43</sup>

Es ist hier deutlich einfacher geworden, die Kunden seitens des Unternehmens anzusprechen, aber aufgrund der Vielzahl an Informationen, die durch das Internet

---

<sup>42</sup> Reichheld, F. (1997) Der Loyalitäts-Effekt: Die verborgene Kraft hinter Wachstum, Gewinnen und Unternehmenswert, S. 50ff

<sup>43</sup> Bogner, T. (2006) Strategisches Online-Marketing, S. 52

täglich den Kunden zur Verfügung stehen, ist es auch schwieriger geworden, eine feste Kundenbindung aufzubauen, weil die Anreize zum Anbieterwechsel für den Kunden wesentlich höher sind.

### **3.3.1 Emotionalität in der Kundenbindung**

Trifft es tatsächlich zu, dass Kundenbindung emotional ist? Die Begründung, warum sie emotional ist und nur beziehungsweise hauptsächlich auf emotionalem Wege funktionieren kann, ist die Konsumgesellschaft selbst. In ihr herrscht das Diktum, dass utilitaristische Logik der Disqualifizierung anheim gestellt ist und stattdessen Illusion, Romantik und Tagträumerei die herrschenden Funktionsprinzipien sind.

Das zu berücksichtigen und in die Funktionsweise von Werbung einzubeziehen, ist der Schlüssel für das Funktionieren der Kundenbindung. Von der Mehrheit der Unternehmen, die im weitesten Sinne ein Produkt zur Vermarktung in einer Gesellschaft unter diesen Bedingungen anbieten, wird das mehr oder weniger bei der Darstellung ihres Angebotes berücksichtigt. Weil es funktioniert und weil die Sozialisation der Mitglieder der Konsumgesellschaft mehrheitlich im Rahmen ihrer Prinzipien geschieht, fällt die Funktionsweise kaum auf. In seinem Werk vom „Habenwollen“ liefert Ullrich (2006) eine umfassende Analyse dieser Funktionsweise der Konsumkultur.

### **3.3.2 Messung der Kundenbindung**

Interessant für Unternehmen ist neben der Kundenbindung selbst vor allem die Messung des Erfolges der Maßnahmen, die sie zur Kundenbindung unternehmen. Selbstverständlich möchte „Starbucks“ wissen, wie wirksam die Geschichte von der Unterstützung der guatemaltekischen Kaffeebauern in puncto Kundenbindung ist und auch für „Nespresso“ ist es sehr interessant, inwiefern die hohe Gage, die Herr Clooney für seine Werbeauftritte erhält, sich positiv in der Kundenbindung abzeichnet.

Eine Messung allein der Veränderungen im Kaufverhalten der Kunden, der Entwicklung der Kundenzahlen und des Umsatzes liefert jedoch noch keinen aussagekräftigen Beleg dafür, ob die getroffenen Maßnahmen der emotionalen Kundenbindung erfolgreich waren. Nur weil plötzlich mehr Kunden zu „Starbucks“

oder „Nespresso“ kommen, muss das nicht zwangsläufig an dem Schicksal der guatemaltekischen Kaffeebauern oder Herrn Clooney liegen. Es muss nicht daran liegen, aber es kann. Auskunft darüber geben können so genannte Kennzahlen.<sup>44</sup>

### 3.3.2.1 Was sind Kennzahlen?

Kennzahlen haben ganz allgemein den Vorzug, dass sich mit ihnen die Ziele eines Unternehmens „objektivieren und visualisieren“ lassen.<sup>45</sup> Auch können Kennzahlen beschrieben werden als „Erfahrungswerte, die in einer Branche akzeptiert werden“.<sup>46</sup> Ferner ist bei Mast zu lesen, dass Kennzahlen „keine absoluten Erklärungs- oder Erkenntniswerte“ seien, „aber wichtige Signalwerte. (...) Die Aussagekraft von Kennziffern wird erst durch Erfahrungswerte bestimmt. Deswegen schafft erst der Vergleich der Werte über die Zeit hinweg oder zwischen Branchen, Unternehmen oder Themen eine nachvollziehbare Grundlage zur Erfolgsabschätzung“.<sup>47</sup>

Kennzahlen werden unterschieden in „quantitative Kennzahlen“ und „qualitative Kennzahlen“ (vgl. Springer Gabler Verlag). Während quantitative Kennzahlen Aussagen über die Quantität und damit die Häufigkeit treffen und so beispielsweise Auskunft darüber geben, wie viele Kunden sich wann wo befinden, geben qualitative Kennzahlen Auskunft über die Qualität.

Es gestaltet sich mitunter schwierig, diese Qualität in eindeutiger Form zu messen oder sie mit einer per se genormten Reihung darzustellen. Aus diesem Grund werden sie meistens „induktiv oder empirisch“ in Form von Befragungen und Auswertungen von Sachzusammenhängen abgeleitet.<sup>48</sup>

Mit qualitativen Kennzahlen lässt sich also messen, wie zufrieden der Kunde mit dem angebotenen Produkt ist, welche Bedeutung das Produkt für ihn hat, wie oft er das Produkt kauft und warum. Alles das, was Ergebnis der emotionalen Kundenbindung ist

---

<sup>44</sup> Forschepoth, M. (2010) Datenschutz bei Kundenkarten und Online-Bonusprogrammen, 2. Auflage, S. 13ff

<sup>45</sup> Glazinski, B. (2004) Strategische Unternehmensentwicklung, S. 86 ff

<sup>46</sup> Mast, C. (2010) Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden, 4. Auflage, S. 158

<sup>47</sup> Glazinski, B. (2004) Strategische Unternehmensentwicklung, S. 86 ff und Mast, C. (2010) Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden, 4. Auflage, S. 158

<sup>48</sup> Glazinski, B. (2004) Strategische Unternehmensentwicklung, S. 88ff

oder eben nicht ist, lässt sich auf dem Wege der Erhebung qualitativer Kennzahlen ermitteln.

### 3.3.2.2 Die Möglichkeiten der Datenerhebung

Für die Unternehmen, die sich üblicherweise zunächst erst einen Überblick darüber verschaffen müssen, welche Kennzahlen ermittelt werden sollen beziehungsweise überhaupt ermittelt werden können, bieten sich verschiedene Methoden der Datenerhebung an.

Diese Methoden bauen auf verschiedenen Grundlagen auf und führen daher auch zu verschiedenen Datensätzen. Daher sollte die für das Unternehmen geeignete Methode auch nach reiflicher Überlegung ausgewählt werden. Des Weiteren muss das Unternehmen auch entscheiden, ob die Anwendung der Jeweiligen Methode für das Unternehmen in Frage kommt.

Hierbei sind insbesondere der dafür notwendige Arbeitsaufwand, sowie die dafür benötigte Infrastruktur, wie Personal, als auch die IT-Infrastruktur des Unternehmens zu berücksichtigen. Des weiteren Muss hierbei auch die Bereitschaft der im Unternehmen angestellten Mitarbeiter berücksichtigt werden.<sup>49</sup>

#### 3.3.2.2.1 Die direkte Befragung

Die einfachste und wahrscheinlich auch älteste Form der Datenerhebung ist die persönliche Befragung der Kunden. Diese geschieht mit einem zuvor erstellten Fragebogen. Dank des technischen Fortschritts ist es heute möglich, diesen Fragebogen über ein Smartphone oder einen Tablet-Computer direkt im Gespräch mit dem Kunden auszufüllen und unmittelbar der Auswertung zur Verfügung zu stellen.

So hat das Unternehmen in Echtzeit eine Kontrolle darüber, wie zufrieden die Kunden derzeit mit dem Produkt sind, warum sie es kaufen und welche Veränderungen sie sich vielleicht wünschen. Zudem bietet sich bei der persönlichen Befragung des Kunden die Möglichkeit, die Kundenbindung vor Ort zu intensivieren. Deshalb ist unbedingt darauf

---

<sup>49</sup> Martin, I. (2008) Kundenbindung im beratungsintensiven Einzelhandel, S. 166ff

zu achten, dass der Kunde die Befragung als Mehrwert wahrnimmt und in positiver Erinnerung behält.

Ein Kunde, der etwa in der Schlange vor der Starbucks-Filiale zu seiner Zufriedenheit befragt wird, wird sie als weiteres Argument für den weiteren Kauf des dort angebotenen Kaffees ansehen, sofern ihm dadurch das Gefühl vermittelt wurde, dass sich das Unternehmen ausgerechnet für seine Meinung interessiert. Nicht umsonst sind Interviewerinnen, die diese direkten Befragungen durchführen, meistens auch in optischer Hinsicht ein Gewinn vor allem für die männliche Kundschaft.

Auch wenn die Vorteile der direkten Kundenbefragung zur Erhebung qualitativer Kennzahlen deutlich auf der Hand liegen, hat diese Methode auch einige Nachteile. Von allen Methoden der Datenerhebung ist sie mit Abstand am teuersten. So gilt es nicht nur, den Kostenaufwand für die Erstellung der Fragebögen und ihre Auswertung in Rechnung zu stellen, sondern auch die Kosten für die Interviewer. Letztere liegen im günstigsten Fall bei etwa 13 Euro pro Stunde pro Interviewer und an einem einzigen Befragungstag können so schnell mehrere tausend Euro allein an Personalkosten zusammenkommen. Zudem lässt sich in der direkten Kundenbefragung ein hoher subjektiver Einfluss des Interviewers nicht vermeiden. Dieser kann zwar für die Steigerung der Kundenbindung gewollt sein, aber dieser kann sich auch sehr negativ auf die Neutralität des Befragungsergebnisses auswirken. Sofern sich der Kunde in der Befragung wohlfühlt, wird er nur eingeschränkt bereit sein, eventuelle Negativerfahrungen mit dem Produkt preiszugeben. Diese Hemmschwelle wird noch dadurch erhöht, dass bei der Befragung in den Ladenlokalen mitunter auch andere Kunden anwesend sind.<sup>50</sup>

### 3.3.2.2.2 Die anonyme Befragung

Um diese Negativeinflüsse zu vermeiden und um Kosten zu sparen, greifen viele Unternehmen mittlerweile auf eine anonyme Befragung im Internet zurück für die der Kunde an der Kasse auf seinem Kassenbon einen Zugangscode erhält. Am heimischen Computer oder am Smartphone kann er dann den zuvor vorbereiteten Fragebogen

---

<sup>50</sup> Görtler, E., Rosenkranz, D. (2006) Mitarbeiter- und Kundenbefragungen: Methoden und praktische Umsetzung, S. 36



ausfüllen. Meistens wird für die Teilnahme an dieser Art der Befragung für den Kunden noch eine Motivation dadurch geschaffen, dass er mit Teilnahme an der Befragung auch an einem Gewinnspiel teilnimmt, bei dem es etwa einen Einkaufsgutschein zu gewinnen gibt.<sup>51</sup>

Nun gibt es neben Unternehmen wie „Starbucks“ oder „Nespresso“, die über Ladenlokale verfügen, wo sich eine solche Form der Befragung umsetzen lässt, auch Unternehmen, die ein Produkt ganz unabhängig von einem Ladenlokal anbieten. Ein direkter Kontakt zum Kunden lässt sich hier auf die gezeigte Art und Weise kaum herstellen.

Insbesondere Verlage greifen deshalb für die Messung qualitativer Kennzahlen auf die Beilage des entsprechenden Fragebogens in dem jeweiligen Publikationsorgan zurück oder verschicken diesen direkt an ihre Abonnenten, ihre ehemaligen Abonnenten oder Personen, die irgendwann einmal ihre Postadresse für die kommerzielle Nutzung freigegeben haben. Als Anreiz bieten die Verlage nicht selten ein Probeabonnement zum deutlich reduzierten Preis an.

Diese Form der Messung ist zwar etwas günstiger, als einen persönlichen Interviewer einen oder gar mehrere Tage in ein Geschäftslokal zur Befragung der Kunden zu schicken, aber immer noch ziemlich teuer. Deshalb hat sich als Weg der Messung mittlerweile auch der Versand einer Einladung zur Befragung auf dem Wege einer E-Mail an den Befragten etabliert.

Denn wer Kunde eines Unternehmens ist, mal Kunde eines Unternehmens war oder einfach nur mal an einem Gewinnspiel im Internet teilgenommen hat, der hat meistens auch seine E-Mail-Adresse zur Verfügung gestellt. Wie auch bei der Beilage des Fragebogens oder der postalischen Verschickung hat diese Form den erheblichen Nachteil, dass kein direkter Einfluss seitens des Unternehmens auf den Befragten besteht, an der Befragung teilzunehmen.

Außer des Anbietens einiger Anreize hat das Unternehmen so gut wie keine Möglichkeit, die Rückmeldung des Befragten in der Form seiner Teilnahme an der Befragung sicherzustellen. Wer etwas gegen Werbung hat, wessen elektronisches Postfach die Einladung zur Befragung als Spam aussortiert oder wer einfach keine Lust

---

<sup>51</sup> Beck, J., Beck, N. (2011) Hirnlos verkaufen war gestern, S. 149

hat, an der Befragung teilzunehmen, der bleibt für die Messung des Unternehmens unerreichbar.

### 3.3.2.2.3 Die nicht-teilnehmende Beobachtung

Die Datenerhebung durch die Nicht teilnehmende Beobachtung erfolgt in der Art und Weise, dass der Beobachter nicht direkt in das Geschehen involviert ist. Hierbei ist wiederum in eine offene Form und eine verdeckte Form zu unterscheiden.<sup>52</sup>

Bei der verdeckten Form der nicht teilnehmenden Beobachtung wird die beobachtete Person vor der Beobachtung nicht darüber informiert. Hierbei ist zu beachten, dass diese Form der nicht teilnehmenden Beobachtungen nur in Situationen mit einer starken Personenfrequenz angewandt werden darf, da anderenfalls die Persönlichkeitsrechte der beobachteten Person betroffen wären.

Dies beruht auch darauf, dass die Personen üblicherweise davon ausgehen, dass Sie in Situationen mit hoher Kundenfrequenz beobachtet werden. Stattdessen fühlen sich Kunden in Situationen mit einer niedrigen Personenfrequenz eher unbeobachtet, somit ist die Anwendung der verdeckten Form der nicht teilnehmenden Beobachtung hierbei nicht zulässig.<sup>53</sup>

Hingegen wird die beobachtete Person bei der offenen Form der nicht teilnehmenden Beobachtung vorab darüber informiert. Dies bietet den Vorteil, dass die Erhebung der Daten durch die Beobachtung grundsätzlich zulässig ist Jedoch besteht auf der anderen Seite die Problematik, dass durch die Bekanntgabe der Beobachtung, die jeweilige Person ihr eigenes Verhalten beeinflussen kann.

Wiederrum ist es jedoch vorteilhaft, dass die Daten, die durch die nicht teilnehmende Beobachtung gewonnen werden, in einer natürlichen Umgebung gewonnen werden.

---

<sup>52</sup> Buber, R., Holzmüller, H. (Hrsg.) (2009) Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen, S. 532

<sup>53</sup> Buber, R., Holzmüller, H. (Hrsg.) (2009) Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen, S. 532

Somit werden dabei Daten gewonnen, die das Verhalten des Testobjektes in einer realen Situation abbilden.<sup>54</sup>

#### 3.3.2.2.4 Die teilnehmende Beobachtung

Bei der teilnehmenden Beobachtung wird die jeweilige Person ebenfalls in einer Realen Situation beobachtet. Hierbei ist jedoch der Beobachter selbst in die Situation, bei der die Person beobachtet werden soll involviert. Dies bedeutet auch, dass der Beobachter grundsätzlich die Möglichkeit hat das Verhalten in Live zu erfassen und gleichzeitig in das Gesehen einzugreifen.<sup>55</sup>

Dies beruht unter anderem darauf, dass der Beobachter in unmittelbarer Nähe zur beobachteten Person steht. Somit kann der Beobachter hierbei mit der beobachteten Person reden und somit Fragen stellen.<sup>56</sup>

Jedoch muss der jeweilige Beobachter darauf achten, dass dieser zwar an der Situation beteiligt ist, jedoch grundsätzlich eine Distanz zu der Beobachteten Person aufbaut. Anderenfalls könnten dabei die gewonnenen Daten stark verfälscht werden. Somit würde dies zu einer Erhebung von unbrauchbaren Datensätzen führen.

Wiederrum besteht ein großer Vorteil darin, dass neben der visuellen Beobachtung durch den Beobachter ebenfalls die gesprochenen Texte des Kunden aufgenommen werden können. Da jedoch auch die Distanz zwischen der Teilnehmenden Beobachtung und der Forschung im Felde nicht sehr groß ist, weisen einige Wissenschaftler darauf hin, dass die teilnehmende Beobachtung letztendlich nur einen Teil der Feldforschung darstellt. Somit ist es fraglich, ob die Teilnehmende Beobachtung im Wissenschaftlichen Sinne als eigenständige Methodik angesehen werden kann.<sup>57</sup>

Unabhängig von der Tatsache, ob die teilnehmende Beobachtung eine eigenständige Methodik darstellt oder nicht, ist die Teilnehmende Beobachtung für das Unternehmen grundsätzlich Vorteilhaft, da hierdurch geeignete Daten gewonnen werden können.

---

<sup>54</sup> Buber, R., Holzmüller, H. (Hrsg.) (2009) Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen, S. 532

<sup>55</sup> Weigand, G., Hess, R. (2007) Teilnehmende Beobachtung in interkulturellen Situationen, S. 23

<sup>56</sup> Weigand, G., Hess, R. (2007) Teilnehmende Beobachtung in interkulturellen Situationen, S. 24

<sup>57</sup> Weigand, G., Hess, R. (2007) Teilnehmende Beobachtung in interkulturellen Situationen, S. 25

### 3.4 MARKTSEGMENTIERUNG

Dieser zuvor aufgeführte ständige Wandel auf dem Versicherungsmarkt des Verhaltens Kunden und neuen gesellschaftlichen Trends wie eine zunehmende Selbstverwirklichung und Bequemlichkeit der Kunden erschwert es auch, die Kunden in verschiedenen Gruppen einzuordnen. Dadurch werden neuartige und moderne Methoden zur Segmentierung der Kunden notwendig. Diese Notwendigkeit ergibt sich auch dann, wenn die Daten der Kunden für ein möglichst leistungsfähiges Marketing genutzt werden sollen.

Da diese Strategie zur Segmentierung der Kunden in Abhängigkeit der ausgewählten Servicestrategie und Multikanalstrategie steht, ist es notwendig nachfolgend ein Einblick in die Strategie zur Segmentierung unter Berücksichtigung des Multikanalvertriebes verschaffen.

In der Literatur wird der Begriff der Marktsegmentierung wie folgt definiert: „Marktsegmentierung ist die Aufteilung eines heterogenen Gesamtmarkts in relativ homogene Käufergruppen mit dem Ziel der differenzierten Ansprache dieser Gruppen“.<sup>58</sup> Im Hinblick der Penetration von differenzierten Märkten und nicht differenzierten Märkten ergeben sich somit nachfolgende Unterschiede:

#### „Nicht differenzierte Marktbearbeitung    Marktsegmentierung

Homogene Bedürfnisse im Gesamtmarkt	Heterogene Bedürfnisse im Gesamtmarkt, homogene Bedürfnisse innerhalb des Segments
Ein Produkt für einen Massenmarkt	Spezifisch Produkte für definierte Segmente
Vorteile gegenüber der Konkurrenz durch ein Produkt mit klarem Preisvorteil, besseren Eigenschaften oder starker Werbung	Vorteile gegenüber der Konkurrenz durch einzigartige Produkte, die den Bedürfnissen von Segmenten entsprechen

<sup>58</sup> Irgel, L, (Hrsg.) (2004) Gablers Wirtschaftswissen für Praktiker: zuverlässige Orientierung in allen kaufmännischen Fragen, 5. Auflage, S. 409

---

Besondere Gewinnmöglichkeiten durch Besondere Gewinnmöglichkeiten durch  
Größenvorteile bei Produktion und höhere Spann bei spezifischen Produkten“  
Marketing

---

**Tabelle 1: Nicht differenzierte Marktbearbeitung und Marktsegmentierung<sup>59</sup>**

Insbesondere unter Berücksichtigung des hohen Entwicklungsstandes unserer Gesellschaft und die deutlich unterschiedlichen Bedürfnisse ist eine Marktsegmentierung in vielen Bereichen notwendig geworden. Denn dadurch können neue Kunden angeworben und bisherige Kunden unter Berücksichtigung von spezifischen Angeboten weiterhin an das Unternehmen gebunden werden. Zudem wird durch eine Marktsegmentierung der gezielte Einsatz von Werbemaßnahmen und Maßnahmen zur Verkaufsförderung ermöglicht.<sup>60</sup>

Andererseits ergeben sich auch Nachteile aus dem Konzept der Marktsegmentierung. Diese zeigen sich insbesondere dadurch, dass ein Unternehmen statt einem einheitlichen Produkt eine Vielzahl von unterschiedlichen Produkten, die auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden abgestimmt sind anbieten muss. Somit können auch hierdurch unterschiedlich hohe Kosten für die Unternehmen anfallen. Grundsätzlich besteht auch die Möglichkeit, die Kriterien die üblicherweise im Bereich der Marktsegmentierung genutzt werden in Gruppen zusammenzufassen. Hierbei können unter anderem die nachfolgenden Kriterien bei der Gruppierung genutzt werden:<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> Irgel, L, (Hrsg.) (2004) Gablers Wirtschaftswissen für Praktiker: zuverlässige Orientierung in allen kaufmännischen Fragen, 5. Auflage, S. 410

<sup>60</sup> Irgel, L, (Hrsg.) (2004) Gablers Wirtschaftswissen für Praktiker: zuverlässige Orientierung in allen kaufmännischen Fragen, 5. Auflage, S. 410

<sup>61</sup> Irgel, L, (Hrsg.) (2004) Gablers Wirtschaftswissen für Praktiker: zuverlässige Orientierung in allen kaufmännischen Fragen, 5. Auflage, S. 410ff

- demografische Merkmale
- geografische Merkmale
- persönliche Merkmale
  - Alter
  - Geschlecht
  - Familienstand
  - Lebensstil
- ökonomische und soziale Faktoren

Auch muss im Bereich der Versicherung Dienstleistungen das sogenannte Lebensphasenkonzept berücksichtigt werden. Dies bedeutet, dass nicht nur ökonomische Faktoren in den Fokus gerückt werden sondern auch das jeweilige Lebensalter. Hierbei wird davon ausgegangen, dass die Kunden innerhalb bestimmter Lebensphasen bestimmte Versicherungsverträge beziehungsweise Versicherungsleistungen nachfragen. Grundsätzlich ist hierbei eine Unterteilung in die nachfolgenden Phasen möglich:<sup>62</sup>

- 1. Lebensphase: Kindheit
- 2. Lebensphase: Berufsstart
- 3. Lebensphase: Haushaltsgründung
- 4. Lebensphase: Familiengründung
- 5. Lebensphase: Etablierung und Vermögensaufbau
- 6. Lebensphase: Ruhestand

Beispielsweise ist bei jungen Kunden die Nachfrage nach Lebensversicherungen und Rentenversicherungen deutlich höher als beispielsweise bei einem Kunden im Alter von 70 Jahren. Somit muss dies stets auch bei der Bewerbung der angebotenen Produkte berücksichtigt werden.

---

<sup>62</sup> Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft (BWV) e.V. (2012) Marketing und Vertrieb von Versicherungs- und Finanzprodukten für Privatkunden, S. 234ff

Jedoch besteht hierbei die Problematik, dass dieses Modell nicht alle notwendigen Faktoren berücksichtigt. Beispielsweise wird nicht berücksichtigt, bei welcher Versicherung diese welche Leistung über welche Kanäle in Anspruch nehmen möchten. Oftmals besteht auch die Problematik, dass die Risikoneigung der Kunden nicht hinreichend berücksichtigt wird.<sup>63</sup>

Somit weisen die bisherigen Ansätze zur Segmentierung insbesondere hierbei eine Schwäche auf, sodass daraus eine Information Armut ergibt. Beispielsweise wurden in den 1960er Jahren von William D. Wells und George Gubar die Zusammenhänge zwischen Lebensalter und Konsumverhalten analysiert. Hierauf hin teilten diese den gesamten Lebenszyklus in insgesamt acht Phasen ein. Unter Berücksichtigung des gesellschaftlichen Wandels beispielsweise auch durch die steigende Anzahl von allein Erziehenden kann eine derartige Einteilung heutzutage auch nicht mehr als ausreichend angesehen werden.<sup>64</sup>

Unter Berücksichtigung der mehrdimensionalen Handlungsspielräume, in denen die Privatkunden aktiv sind, führen zu der Notwendigkeit, komplexe Profile mit einer hohen Differenzierung zu erstellen. Eine weitere Problematik hierbei ergibt sich daraus, dass die Bedürfnisse der Kunden oftmals nur von einer geringen zeitlichen Stabilität sind.

Demnach müssen neue Ansätze zur Segmentierung genutzt werden. Dies bedeutet, dass insbesondere die Wünsche der Kunden in den Fokus gerückt werden müssen und somit als Basis für eine marktorientierte Führungsstrategie und die strategische Bearbeitung des Marktes sowie für das Marketing genutzt werden. Diese Segmentierung bietet dann den Vorteil, dass zielgruppenspezifische standardisierte Leistungsangebote angeboten werden und die Nachfrage nach einzelnen Leistungsangeboten sowie Leistungsbündeln ansteigt.

Unter Berücksichtigung der sich stetig veränderten Kriterien muss es zum Ziel werden, jeden Kunden möglichst individuell anzusprechen und auf Basis seines Kaufverhaltens beziehungsweise auf Basis seiner verhaltenstypischen Merkmale beziehen auf ihn

---

<sup>63</sup> Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft (BWV) e.V. (2012) Marketing und Vertrieb von Versicherungs- und Finanzprodukten für Privatkunden, S. 234ff

<sup>64</sup> Foscht, T., Swoboda, B. (2011) Käuferverhalten: Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen, 4. Auflage, S. 155

angepasste Produkte anzubieten. In diesem Kontext wird oftmals auch vom sogenannten One-to-One-Marketing gesprochen.<sup>65</sup>

Jedoch ergeben sich auch Nachteile, wenn lediglich verhaltenstypische Merkmale als Grundlage genutzt werden. Unter anderem ergeben sich durch ein derartiges Konzept erhöhte Anforderungen im Bereich des Datenschutzes. Zusätzlich kann der Fokus auf zukünftige Aktivitäten verloren gehen, sodass zukünftige profitable Bereiche vernachlässigt werden.

Um eine derartige Problematik zu umgehen bietet es sich an, mehrstufige Ansätze zur Segmentierung zu nutzen. Dadurch wird eine ertragsorientiert und bedarfsorientierte Abgrenzung ermöglicht. Zusätzlich muss sichergestellt werden, dass sowohl Einflussfaktoren aus der Vergangenheit als auch zukünftige Einflussfaktoren berücksichtigt werden.

Als weiterer Einflussfaktor müssen ebenfalls die entstehenden Kosten berücksichtigt werden. In die meisten Versicherungsgesellschaften sind nicht dazu bereit, höhere Kosten im Vergleich zur klassischen Marktbeobachtung aufzuwenden. Daher sollte sich das jeweilige Unternehmen an dem Konzept des sogenannten Return on Knowledge, welches in den Grundzügen mit dem Konzept des Return on Investment vergleichbar ist orientieren.<sup>66</sup>

Nachfolgend wird auf einen derartigen mehrstufigen Ansatz zur Marktsegmentierung eingegangen. Dieser mehrstufige Ansatz besteht aus einer ertragsorientierten Makrosegmentierung sowie einer verhaltensorientierten und bedürfnisorientierten Mikrosegmentierung. Hierbei muss darauf geachtet werden, dass eine kontinuierliche Segmentierung stattfindet und somit die vorliegenden Datensätze in regelmäßigen Abständen aktualisiert werden.

Im Rahmen der ertragsorientierten Makrosegmentierung erfolgt eine Abgrenzung der Zielgruppen voneinander auf Basis der jeweiligen Deckungsbeiträge. Somit müssen durch die jeweilige Versicherungsgesellschaft eigenständig Grenzen für

---

<sup>65</sup> Förster, A., Kreuz, P. (2006) Marketing Trends: Innovative Konzepte für ihre Markterfolg, 2. Auflage, S. 121

<sup>66</sup> Bothe, A. P. (2007) Knowledge – living and working with it, S. 163



Deckungsbeiträge festgelegt werden. Daher muss jeder Kunde hinsichtlich bestimmter, zuvor festgelegter Ertragskriterien analysiert werden.<sup>67</sup>

Nachdem das bisherige Ertragspotenzial analysiert wurde müssen Prognosen hinsichtlich des zukünftigen Ertragspotenzials aufgestellt werden. Bei einer derartigen Vorhersage ökonomische Kenngrößen insbesondere auch das Einkommen und Vermögen der Kundengruppen herangezogen werden.<sup>68</sup>

Werden beide Kategorien der Gewinne und somit die vergangenen Gewinne mit den Gewinnerwartungen verknüpft, besteht die Möglichkeit einer Makrosegmentierung. Dadurch können insbesondere Kunden mit einem hohen Potenzial individuell angesprochen werden. Kunden mit einem geringeren Potenzial werden einer weiteren Mikrosegmentierung unterzogen.

Das Hauptziel der Mikrosegmentierung ist es, eine weitere Abgrenzung vorzunehmen und somit zielgruppenspezifische Marketingmaßnahmen anzuwenden dennoch soll weiterhin eine höchstmögliche Individualisierung berücksichtigt und somit das Ertragspotenzial vollständig ausgeschöpft werden. Bei dieser Segmentierung wird das Verhalten der Kunden zu Grunde gelegt. Dies bedeutet, dass beispielsweise Versicherungswechsel, genutzte Kommunikationskanäle, Betreuungswünsche und Risikogruppen als Basis herangezogen werden können.

Zusätzlich können Merkmale wie Alter und Bildungsstand gewisse Hinweise auf das zukünftige Verhalten der Kunden liefern. Auf dieser Basis kann daher auch eine computergestützte Auswertung und Nutzung der Daten erfolgen. Wird hingegen eine bedürfnisorientierte Mikrosegmentierung angestrebt, müssen die jeweiligen Versicherungsberater in ihren Verkaufsgesprächen zusätzliche Daten erfassen. Bei Neukunden ist dieses vergleichsweise einfach möglich, bei der Vielzahl von Altkunden diese Daten nach und nach in weiteren Gesprächen erhoben werden.

Grundsätzlich muss ein Prozess der Segmentierung steht als ein dynamischer Prozess angesehen werden. Denn sowohl Bedürfnisse, Einstellungen der Konsumenten sowie Einkommens- und Vermögenssituation können sich stetig ändern. Daher muss ein

---

<sup>67</sup> Hirshleifer, J., Glazer, A., Hirshleifer, D. (2005) Price Theory and Applications: Decisions, Markets, and Information, 7. Auflage, S. 160

<sup>68</sup> Duderstadt, S. (2006) Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling: Konzeption für das Retailbanking, S. 87ff

regelmäßige Aktualisierung der vorhandenen Datensätze erfolgen. Nur so kann eine verbesserte Ansprache der Kunden erfolgen. Diese Daten können unter anderem auch bei einer regelmäßigen Kunden Kontaktpflege erhoben beziehungsweise aktualisiert werden.<sup>69</sup>

Auch unter Berücksichtigung des deutlich erhöhten Wandels in der Gesellschaft ist eine Segmentierung von hoher Bedeutung. Im Kontext tritt auch das Phänomen der sogenannten soziodemografischen Zwillinge auf. Dieses Phänomen kann anhand des nachfolgenden Beispiels verdeutlicht werden: Vergleicht man beispielsweise Sylvester Stallone und Woody Allen in Bezug auf deren Lebensalter, Einkommen, Familienstand und Beruf, so wird man feststellen, dass diese ‚soziodemografische Zwillinge‘ sind. Betrachtet man dagegen deren Persönlichkeit und deren Lebensstil, erkennt man vielfältige und bedeutsame Unterschiede“.<sup>70</sup>

Auf Basis des zweistufigen Ansatzes zur Segmentierung kann eine weiterführende Unterteilung der Kunden durch die sogenannte Lebensweltforschung erleichtert werden. Die Lebensweltforschung beschreibt dabei die individuellen charakteristischen Einstellungen sowie die Lebensorientierung verschiedener Zielgruppen und ermöglicht somit eine Abgrenzung. Grundlage bildet die Annahme, dass in der heutigen Welt Lebensstil und Einstellungen der Kunden von größerer Bedeutung sind als beispielsweise das Vermögen. Dies bedeutet, dass durch die Betrachtung der verschiedenen Milieus die Einstellung, Motive und Wünsche der Kunden besser analysiert werden können. Daraus lassen sich demnach zielgruppenspezifische Produkte entwickeln und auf dem Markt positionieren. Zusätzlich können dadurch geeignete Kommunikationsstrategien ausgearbeitet werden und bereits frühzeitig Einstellungsänderungen bei den Gruppen erkannt werden.<sup>71</sup>

Beispielsweise sind in der Bundesrepublik Deutschland die nachfolgend dargestellten Milieus vorhanden. Basis dieser Einteilung bilden die Faktoren der sozialen Lage und der Grundorientierung. Daher kann abgeleitet werden, dass beispielsweise das

---

<sup>69</sup> Duderstadt, S. (2006) Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling: Konzeption für das Retailbanking, S. 86ff

<sup>70</sup> Baetzgen, A. (2007) Kontextbasierte Markenkommunikation: ein handlungstheoretischer Planungsansatz, S. 128

<sup>71</sup> Pepels, W. (Hrsg.) (2007) Marktsegmentierung: Erfolgsnischen finden und besetzen, 2. Auflage, S. 97

traditionelle Milieu anders angesprochen werden als die Hedonismus oder auch die liberalen Intellektuellen.

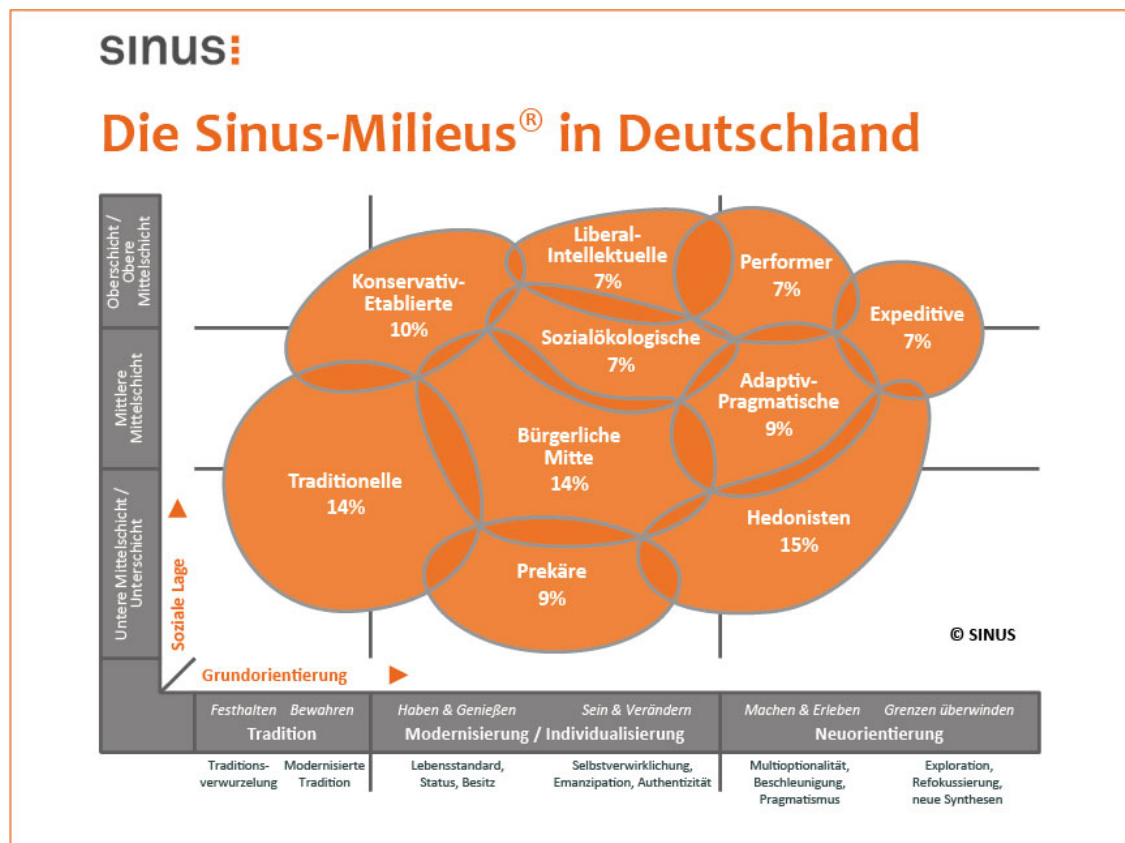


Abbildung 2: Sinus-Millieus in Deutschland<sup>72</sup>

<sup>72</sup> Sinus Markt- und Sozialforschung (2014) Sinus-Millieus

## **4      KLASSISCHER                      VERTRIEB                      IN                      DER VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT**

Zu den bedeutendsten Aufgaben einer Versicherung gehört es, neue Versicherungsverträge am Markt abzusetzen. Der Absatz von Versicherungsverträgen steht dabei stets im Zusammenhang mit den wichtigsten betriebswirtschaftlichen Funktionen einer Versicherungsgesellschaft. Hierzu zählt unter anderem auch die Leistungserstellung.<sup>73</sup>

Daher ist auch eine Verbindung zwischen der Vermarktung von Versicherung (Absatz) unter Leistungserstellung gegeben. Dies ergibt sich insbesondere auch aus dem Sachverhalt, dass für die meisten Aufgaben die gleichen Mitarbeiter innerhalb der jeweiligen Versicherungsgesellschaft tätig sind und auch die gleichen technischen Instrumente eingesetzt werden.. Beispielsweise übernehmen die Mitarbeiter in einer Versicherungsagentur meist verschiedene Aufgaben, wie Kundenakquise, Kundenbetreuung und Vermarktung der Versicherungsprodukte.

Grundsätzlich muss berücksichtigt werden, dass es sich bei der Beziehung zwischen Versicherungsnehmer und Versicherungsgesellschaft um eine hochkomplexe Beziehung handelt. Ziel ist es auf Seiten der Versicherung diese Beziehung möglichst lang aufrecht zu erhalten. Daher muss diese Beziehung auch stets gepflegt werden und regelmäßig einen Leistungs- und Informationsaustausch stattfinden. Diese Tätigkeit wird oftmals auch als Bestandsmanagement bezeichnet.<sup>74</sup>

Der Versicherungsschutz als solches kann nicht mit klassischen Produkten wie sie beispielsweise im Supermarkt erhältlich sind verglichen werden. Es existieren insbesondere in den folgenden Bereichen Unterschiede:

- Der Versicherungsschutz kein Gegenstand der käuflich erworben werden kann. Daher kann beispielsweise im Vergleich zu Lebensmitteln keine Bewerbung über die Verteilung von Warenproben erfolgen.
- Der Versicherungsnehmer muss regelmäßige Prämienzahlungen tätigen. Dafür erhält der Versicherungsnehmer im Schadensfall eine Leistung. Dies bedeutet

---

<sup>73</sup> Farny, D. (2000) Versicherungsbetriebslehre, S. 632ff

<sup>74</sup> Farny, D. (2000) Versicherungsbetriebslehre, S. 632ff

auch, dass für beide Parteien sowohl Zeitpunkt als auch Höhe der Leistungserbringung durch die Versicherungsgesellschaft unbekannt sind. Der Versicherungsnehmer ist die Versicherung oftmals nicht zu dem Zweck ab, dass dieser einen stetigen Schutz erhält, sondern primär für den Zweck, eine Leistung im Schadensfall zu erhalten. Somit ergibt sich hieraus auch eine gewisse Frage hinsichtlich des Nutzens einer Versicherung.<sup>75</sup>

- Das Angebot von Versicherung ist stets mit einem gewissen Vertrauen verbunden. Der Kunde muss ein gewisses Vertrauen in die jeweilige Versicherungsgesellschaft haben, da dieser letztendlich die Qualität Gutes nicht hinreichend beurteilen kann. Daher vertrauen eine Vielzahl von Versicherungsnehmern auf ihre bisherigen Kenntnisse und Erfahrungen mit dem jeweiligen Versicherungsunternehmen.<sup>76</sup>
- Eine Versicherung bietet stets ein Schutz im Schadensfall. Daher erfüllt diese auch eine gewisse Vorsorgefunktion. Um diese Vorsorgefunktion ausnutzen zu können ist es auf Seiten des Kunden notwendig, dass sich dieser mit negativen Ereignissen auseinandersetzt. Hierbei ist eine gewisse Problematik zu erkennen, da die meisten Personen sich ungern mit negativen Ereignissen auseinandersetzen.
- Die Art des Versicherungsschutzes und dessen Umfang können mit wenigen Worten meist nur schwer beschrieben werden. Dies führt dazu, dass es sich bei Versicherungsdienstleistungen stets um Produkte mit einem hohen Erklärungsbedarf handelt.

Unter anderem auf Basis der zuvor aufgeführten Gründe besteht die Notwendigkeit, dass sich die Versicherungsgesellschaften intensiv um den Absatz ihrer Produkte bemühen.<sup>77</sup> Im Kontext des klassischen Versicherungsbetriebes existieren unterschiedliche Gruppen, die sich darum bemühen Versicherungsverträge zu vermarkten. Hierbei handelt es sich um die Gruppen der Kostenoptimierer, der Individualoptimierer und der Individual- und Kostenoptimierer.

---

<sup>75</sup> Jirsa, V., Oppl, C. (1988) Versicherungslehre: Geld-, Kredit- und Versicherungswesen, S. 93

<sup>76</sup> Basedow, J., Meyer, U., Schwintowski, H.-P. (1996) Lebensversicherung, Internationale Versicherungsverträge und Verbraucherschutz, Versicherungsvertrieb, S. 106

<sup>77</sup> Jirsa, V., Oppl, C. (1988) Versicherungslehre: Geld-, Kredit- und Versicherungswesen, S. 93

Kostenoptimierer verfügen über eine vergleichsweise kleine Produktpalette und bieten diese zu günstigen Konditionen an. Ziel dieser Gruppe ist es, den Umsatz gleich die Vermarktung von möglichst vielen Verträgen zu erreichen. Im Vergleich zu anderen Gruppen sind die Abschlussvolumina Sekunde deutlich geringer. Daher steht im Fokus dieser Gruppe stets die kleine Produktpalette sowie möglichst niedrige Vertriebskosten.<sup>78</sup>

Im Fokus der Absatzmaßnahmen der Individualoptimierer eine zuvor festgelegte Zielgruppe, bei denen die individuellen Bedürfnisse bereits bekannt sind. Die Bedürfnisse werden durch die Analyse von Einkommen, Lebensphasen und berufliche Stellung ermittelt.<sup>79</sup>

Innerhalb der jeweiligen Vertriebsorganisation sind Berater den jeweiligen Zielgruppen zugeordnet. Beispielsweise werden Berufseinsteiger von anderen Mitarbeitern betreut als Familiengründer oder Angestellte in Führungspositionen. Dadurch soll ermöglicht werden, dass mit den jeweiligen Kenntnissen eine deutlich verbesserte Beratung möglich ist jeweils die passende Produktpalette angeboten wird. Dies ist insbesondere auch im Kontext einer ganzheitlichen Beratung unter anderem auch in Hinblick auf die persönliche Vorsorge notwendig.

„Bei einer Kombination von Individual- und Kostenoptimierer werden abgestufte Leistungsangebote über differenzierte Vertriebswege an verschiedene Zielgruppen gerichtet.“<sup>80</sup> Eine derartige Strategie ermöglicht es in Versicherungsgesellschaften eine Optimierung mit Fokus auf Qualität und Kosten zu realisieren.

Für Individualkunden ist es hoher Bedeutung, dass diese ein individuell auf Ihre Zielgruppe zugeschnittenes Angebot erhalten. Damit dieses Ziel erreicht werden kann es notwendig, dass die Mitarbeiter der Versicherungsgesellschaft diesbezüglich fortgebildet werden gegebenenfalls auch weitere Mitarbeiter eingestellt werden. Denn

---

<sup>78</sup> Benölken, H., Simmert, D. B. (2006) Wie kommen Unternehmen aus der Mittelposition? Diversifikation von Geschäft und Vertrieb und ein neuer Umgang im Betrieb - Zukunftswerkstatt Teil 2, S. 1156

<sup>79</sup> Benölken, H., Gerber, E., Skudlik, R. M. (2005) Versicherungsvertrieb im Wandel - Schlüsselfaktor: Kundenbeziehungsmanagement, S. 47

<sup>80</sup> Benölken, H., Simmert, D. B. (2006) Wie kommen Unternehmen aus der Mittelposition? Diversifikation von Geschäft und Vertrieb und ein neuer Umgang im Betrieb - Zukunftswerkstatt Teil 2, S. 1156

es ist grundsätzlich nicht möglich, dass die Wünsche der Kunden alleine über eine Eingruppierung in verschiedene „Schubladen“ befriedigt werden.<sup>81</sup>

Im Bereich des Standardkundengeschäftes ist hingegen eine gewisse Standardisierung der Produkte möglich, sodass Kosten- und Preisvorteile ausgenutzt werden können. Daher ist im Bereich des vertriebe stets ein erhöhter Fokus auf die Qualität der Vertriebsmitarbeiter im Bereich des Individualgeschäftes notwendig.<sup>82</sup>

Daher bietet es sich insbesondere an, Produkte im Bereich des Individualgeschäftes über Vertriebsmitarbeiter und Standardprodukte zusätzlich über weitere Kanäle wie beispielsweise das Internet zu vermarkten. Aufgrund dessen ist es notwendig, dass für die Standardprodukte die Prozesse möglichst automatisiert werden, sodass diese möglichst kostengünstig abgewickelt werden können.

Bei einer ganzheitlichen Betrachtung ergeben sich sowohl Vorteile als auch Nachteile für den klassischen Betrieb von Versicherungsprodukten. Durch die persönliche Beratung durch einen Versicherungsvertreter ist es grundsätzlich möglich, das Vertrauen in die jeweiligen Produkte beim Kunden zu verstärken. Daher ist es von hoher Bedeutung, dass der jeweilige Versicherungsvertreter möglich gut ausgebildet ist und ein professionelles Verhalten an den Tag legt. Im weiteren kann auch davon ausgegangen werden, dass Faktoren wie Emotion im allgemeinen, Sympathien und Gefühle den Abschluss von Versicherungsverträgen beeinflussen.<sup>83</sup>

Daher viele Kundenverträge nur bei einer bestimmten Versicherungsgesellschaft ab, da diese zu dem jeweiligen Vertreter des jeweiligen Versicherungsunternehmens eine besondere Vertrauensbasis aufgebaut haben. Dies bedeutet, dass eine gewisse Verbindung zwischen Kunden und Versicherungsvertreter aufgebaut worden ist und sich die Kunden von dem jeweiligen Vertreter verstanden.

Neben dem Vertrauen ist auch die Qualifikation und die Beratungskompetenz eines Versicherungsberater von hoher Bedeutung. Denn da die Kunden nicht über ein

---

<sup>81</sup> Benölken, H., Gerber, E., Skudlik, R. M. (2005) Versicherungsvertrieb im Wandel - Schlüsselfaktor: Kundenbeziehungsmanagement, S. 226

<sup>82</sup> Benölken, H., Gerber, E., Skudlik, R. M. (2005) Versicherungsvertrieb im Wandel - Schlüsselfaktor: Kundenbeziehungsmanagement, S. 226

<sup>83</sup> Stadler, I. (1999) Eine Analyse der Kommunikationsstruktur von Berater und Kunde in der Versicherungswirtschaft unter besonderer Berücksichtigung einzelner Verkaufsgesprächsphasen, S. 37

ausreichendes Fachwissen verfügen, benötigen diese oftmals Unterstützung bei der Auswahl der jeweiligen Versicherungsprodukte. Für Kunden mit einem hohen Beratungsbedarf ist daher der klassische Vertriebsweg von deutlichen Vorteilen wird nicht durch das Internet zu ersetzen sein. Wenn diese Kunden das Internet als Vertriebsweg nutzen, hat dies meist nur das Ziel, zusätzliche und neutrale Informationen vorab zu erlangen.

Viele Kunden weisen eine gewisse Bequemlichkeit auf und nutzen daher Ihnen bereits bekannte Kontakte und Kommunikationswege. Für die damit verbundene Treue über der jeweiligen Versicherungsgesellschaft beanspruchen diese Kunden jedoch auch Mehrwerte. Anderenfalls bekommen diese das Gefühl, dass die Verbindung zwischen ihnen und der Versicherungsgesellschaft einseitig ausgenutzt wird.<sup>84</sup>

Wenn der Kunde beispielsweise auf einem anderen Weg erfährt, dass dieser für vergleichbare Konditionen bei der gleichen Versicherungsgesellschaft einen besseren Versicherungsschutz erhält, wird das Vertrauen in die Gesellschaft insbesondere jedoch in den jeweiligen Vertreter nachhaltig geschädigt.

Häufig kommt es auch vor, dass sich die Kunden nicht über ihren eigenen Bedarf an Versicherungsprodukten Klaren sind. „Auch wenn Vermögenswerte, sowie die Sicherung von Einnahmequellen einen hohen Stellenwert in der Bedürfnisse aller Kunden einnimmt, können diese zumeist nicht direkt mit Versicherungsschutz verbunden werden“.<sup>85</sup>

Daher ist es eine weitere Aufgabe eines Versicherungsvertreeters, auf die Kunden zuzugehen und bei diesen eine Nachfrage nach gewissen Versicherungsprodukten zu wecken. Eine weitere Chance für den klassischen Vertrieb ergibt sich daraus, dass aufgrund der Vielzahl von Produkten der unterschiedlichen Gesellschaften für Privatkunden kaum noch ein Überblick möglich ist.

Die Unübersichtlichkeit wird daher häufig dazu, dass die Kunden in gewisser Weise abgeschreckt werden und daher keinen Nutzen aus den breiten Produktpaletten ziehen. Dementsprechend fragen die Kunden die jeweiligen Produkte nicht nach, denn diese

---

<sup>84</sup> Beenken, M. (2002) Der Versicherungsvertreter als Unternehmer: Betriebswirtschaftliche Herausforderungen für den Ausschließlichkeitsvertrieb, S. 4ff

<sup>85</sup> Pölzl, M. (2002) Markenvertrieb in Österreich: Absatzstrategien und Erfolgsfaktoren von Versicherungsmakler und Maklerversicherer, S. 19



möchten stets vermeiden etwas falsch zu machen. In diesem Kontext kann der jeweilige Versicherungsvertreter auch als Lotse durch den „Produktdschungel“ auftreten und somit verunsicherten Kunden bei ihrer Auswahl nach Produkten, die ihren Bedürfnissen entsprechen unterstützen.<sup>86</sup>

Die Serviceleistungen werden oftmals bei Versicherungen als Zusatzleistungen eingestuft. „Zum Service werden alle Leistungen des Versicherungsunternehmens gerechnet, die nicht vertraglich vereinbarte Hauptleistung des Versicherungsgeschäftes, sondern zusätzlich gewährt werden“.<sup>87</sup>

Zu diesen zusätzlichen Leistungen zählen unter anderem auch die Durchführung von Risikoanalysen, die Information der Kunden über neue Deckungsmöglichkeiten, Informationen über Präventionsmaßnahmen sowie auch die Schadensregulierung. Daher bevorzugen die meisten Kunden eine persönliche Beratung durch ihren vertrauten Mitarbeiter jeweiligen Versicherungsgesellschaft.

Mitarbeiter des Betriebes haben dabei den Vorteil, dass diese unmittelbar auf Kritiken der Kunden reagieren können. Durch eine angemessene Reaktion des jeweiligen Beraters besteht die Möglichkeit, den Kunden zu besänftigen und somit der Unzufriedenheit gegenzusteuern, indem eine angemessene Lösung für das jeweilige Problem angeboten wird.<sup>88</sup>

Da eine zunehmende Transparenz im Bereich der Versicherungswirtschaft gefordert wird, müssen sich die Außendienstmitarbeiter immer stärker auf den von Ihnen erbrachten Mehrwert rechtfertigen. „Einen wahrnehmbaren Mehrwert zu erbringen, ist jedoch nur über individuelle Beratung und bei gehobenen Kunden mit maßgeschneiderter, auf Langfristigkeit angelegter“ Planung möglich.<sup>89</sup>

Erhöhte Anforderungen an die Mitarbeiter der jeweiligen Versicherungsgesellschaften ergeben sich auch aus der zunehmenden Konkurrenz. Dadurch steigt auch die

---

<sup>86</sup> Müller, R. (2006) Gute Vorsätze – Keine Taten, S. 1191

<sup>87</sup> Obenaus, K. F. (1995) Serviceleistungen und Vertragsannahme- und kontrollprozesse in der Versicherungswirtschaft, S. 15

<sup>88</sup> Eschke, S., Bölscher, J., Graf v. d. Schulenburg, J. M. (2001) Customer Relationship Management in der Versicherungswirtschaft, S. 34ff

<sup>89</sup> Hoock, R., Lüer, C. (2002) Die traditionelle Ausschließlichkeitsorganisation zeigt tiefgreifenden Veränderungsbedarf, S. 980

Fluktuationsrate auf Seiten der Versicherungsgesellschaften führt zunehmend zu einem Pool an Vertretern mit einer erhöhten Altersstruktur.

Zunehmend bemängeln die Versicherungsvertreter auch, dass der Verwaltungsaufwand für diese ansteigt, zeitgleich Provisionssätze sinken und die Unterstützung seitens der Gesellschaften zurückgefahren werden. Dadurch wird es für die Gesellschaften auch immer schwerer, geeignete, qualifizierte und engagierte Nachwuchskräfte anzuwerben.

Diese steigende Fluktuation verursacht bei den Versicherungsgesellschaften ebenfalls erhöhte Kosten, da kontinuierlich neue Mitarbeiter für den Außendienst gewonnen, eingearbeitet bei der Vermarktung unterstützt werden müssen. Ein weiteres Problem der zunehmenden Fluktuation ist es, dass die Kundenbindung dadurch geschwächt wird und somit auch die Möglichkeit des Cross-Selling von Produkten reduziert wird.<sup>90</sup>

Die zunehmende Transparenz auf den Märkten stellt an die Versicherungsgesellschaften ebenfalls Anforderungen hinsichtlich der Flexibilität. Infolgedessen müssen diese stets innerhalb möglichst kurzer Zeit auf Neuerungen reagieren. Diese Flexibilität ist auf Seiten der Außendienstmitarbeiter jedoch nur bedingt möglich, da diese stets von den Versicherungsgesellschaften beeinflusst werden. Andererseits besteht eine gewisse Notwendigkeit, dass die traditionellen Anbieter von Versicherungsdienstleistungen auf diese Veränderungen an den Märkten reagieren um langfristig wettbewerbsfähig zu sein.<sup>91</sup>

---

<sup>90</sup> Hoock, R., Lürer, C. (2002) Die traditionelle Ausschließlichkeitsorganisation zeigt tiefgreifenden Veränderungsbedarf, S. 980

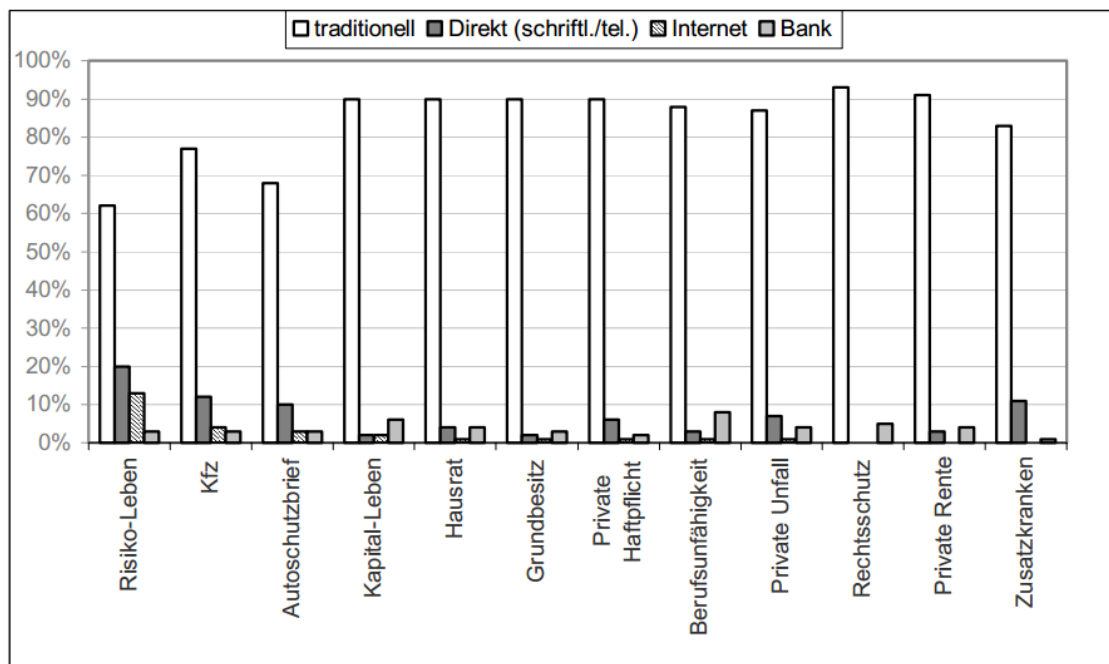
<sup>91</sup> Bölscher, J. (2002) E - Commerce in der Versicherungswirtschaft, S. 159

## 5 MULTIKANALVERTRIEB IN DER VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT

### 5.1 VERTRIEBSKANÄLE IN DER VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT

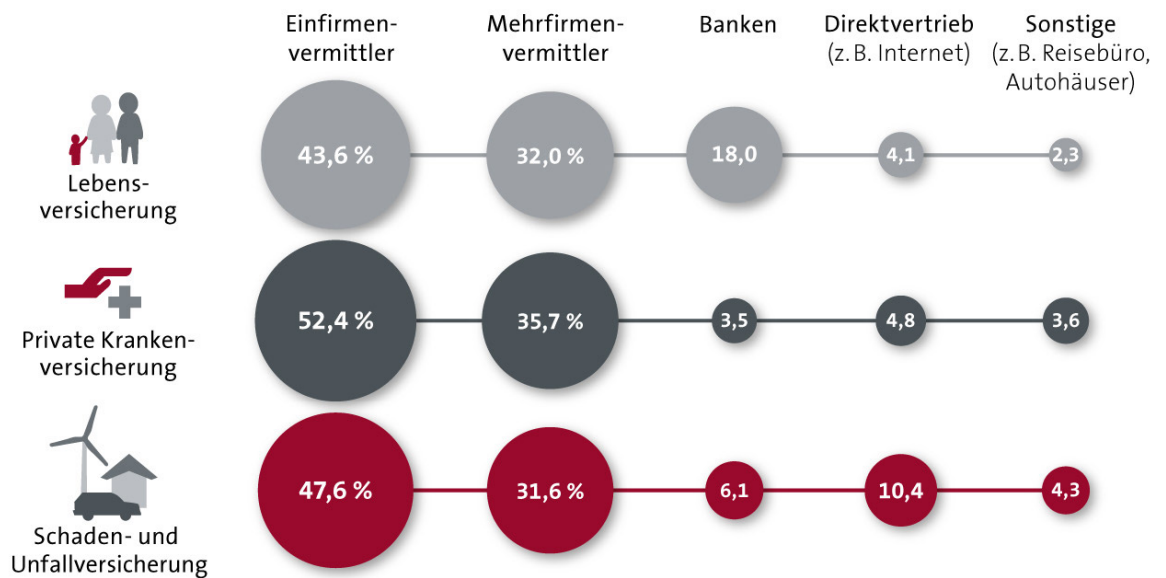
In der Versicherungswirtschaft existieren unterschiedliche Vertriebskanäle. Zu den bekanntesten Vertriebskanälen zählt der klassische (stationäre) Vertrieb von Versicherungsdienstleistungen. Weitere Kanäle sind unter anderem das Internet, den Vertrieb von Versicherungsdienstleistungen in Kooperation mit Kreditinstituten und das Direktgeschäft.

Hinsichtlich des Betriebes von Versicherungen kann im weiteren auch in den Vertrieb durch Makler und durch nebenberuflich tätige Mitarbeiter unterschieden werden. Zusätzlich existiert der sogenannte Ausschließlichkeitsvertrieb sowie die Bindung von Versicherungsprodukten andere Produkte. Wie an den nachfolgenden Grafiken dargestellt, ist der traditionelle Vertrieb von Versicherungen weiterhin von hoher Bedeutung.



**Abbildung 3: Neuabschlüsse: Vertriebswegenutzung Gesamtmarkt 2004<sup>92</sup>**

<sup>92</sup> Schlaaff, K. (o. A.) Gestaltungsmöglichkeiten für den Online-Vertrieb von Versicherungen, S. 9



Quelle: Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2014, Tabelle 13  
[www.gdv.de/zahlen-fakten](http://www.gdv.de/zahlen-fakten)



**Abbildung 4: Vertriebswege von Versicherungen: Anteil am Neugeschäft (2012; in Prozent)<sup>93</sup>**

Bei einer genauen Betrachtung zwischen den Zahlen aus dem Jahre 2004 und den Zahlen aus dem Jahr 2012 wird deutlich, dass sogar die Anzahl der Versicherungsverträge die über den klassischen Vertriebsweg, sprich in Form von stationären Vermittlern abgeschlossen werden angestiegen ist.

Insbesondere in den Bereichen private Krankenversicherung und Lebensversicherungen nimmt das Internet als Vertriebskanal nur einen geringen Anteil ein. Dies ergibt sich mitunter auch aus dem erhöhten Beratungsbedarf in diesen Bereichen. Dementsprechend ziehen es die Versicherungskunden vor, dass diese eingehend von den Vermittlern persönlich beraten werden.

Auch wenn nachfolgend verschiedene Möglichkeiten des Vertriebs von Versicherungsprodukten vorgestellt wurden, können diese insgesamt in drei Kategorien eingeteilt werden. Zum einen in den stationären (klassischen) Vertrieb, den Direktvertrieb sowie den mobilen Vertrieb von Versicherungsdienstleistungen.

<sup>93</sup> Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (2014) So schließen Versicherungskunden ihre Verträge ab

Wie die Bezeichnung bereits andeutet, handelt es sich bei dem stationären Vertrieb um feste Ladenlokale, die der jeweilige Kunde betreten kann. Dadurch wird eine gewisse Nähe um Kunden sowie eine persönliche Betreuung ermöglicht. Unter anderem auch die dafür notwendigen Mietaufwendungen für einen im Vergleich zu anderen Vertriebskanälen zu erhöhten Kosten. Dennoch werden diese Kanäle von vielen Kunden, insbesondere auch Beratungsintensive Versicherungsprodukte genutzt.

Der mobile Vertrieb von Versicherungsdienstleistungen kennzeichnet sich insbesondere dadurch, dass der jeweilige Sachbearbeiter zum Kunden kommt. Somit handelt es sich hierbei üblicherweise auch um Außendienstmitarbeiter oder Mitarbeiter aus dem stationären Vertrieb von Versicherungen, die gelegentlich im Außendienst tätig sind.

Mitunter können in diese Kategorie auch selbstständige Versicherungsvertreter oder Versicherungsvertreter im Nebenberuf Vertrieb eingeordnet werden. Daraus ergibt sich für die Kunden der Vorteil dieser unabhängig von Ort und gegebenenfalls auch von Zeit mit dem Versicherungsvertreter kommunizieren kann. Auf Seiten der Versicherungsunternehmen wird dadurch die Möglichkeit geschaffen, eine engere Beziehung zu den Kunden einzugehen und zeitgleich zusätzliche Informationen zu beschaffen.

Dennoch der Versicherung Außendienst oftmals noch mit einem schlechten Image. Dies ergibt sich unter anderem auch aus der Reisetätigkeit und den abendlichen Arbeitszeiten außerhalb der gewöhnlichen Geschäftszeiten. Zusätzlich ist hierbei immer eine Spannung zwischen Kundenorientierung bei der Beratung und der Erzielung von Umsätzen zu verzeichnen. Auch hierbei ist der Kostenaufwand nicht zu unterschätzen.

Im Rahmen des Direktvertriebs erfolgt ein direkter Kontakt über technische Hilfsmittel wie beispielsweise Telefon, Internet und auch über Fax Brief. Insbesondere durch die Nutzung der Internet-Technologien sowie Möglichkeiten eigenständig Service Dienstleistungen seitens des Kunden vorzunehmen können im Vergleich zum stationären Betrieb Kosten gesenkt werden.

Daher eignet sich diese Form primär auch für die Akquisition von preisbewussten oder komfortbewussten Kunden, die die Bereitschaft aufzeigen auf eine persönliche Beratung zu verzichten. Wie jedoch an den zuvor aufgezeichneten Grafiken zu erkennen, macht dieser Anteil im Vergleich zu den klassischen Vertriebswegen nur einen geringen Bruchteil aus.

Die Form des Direktvertriebs wird daher häufig auch nur als Ergänzung zum stationären Betrieb von Versicherungsgesellschaften angeboten. Dementsprechend bieten die Versicherungsgesellschaften zumeist mehrere Kanäle unter anderem auch unter getrennten Markennamen unterhalb eines Konzerndaches an.

### **5.1.1 Der Ausschließlichkeitsvertrieb**

Bei dem sogenannten Ausschließlichkeitsvertrieb, der oftmals auch als Agentur Vertrieb zeichnet wird, handelt es sich um eine eigenständige Einheit, die die jeweilige Versicherungsgesellschaft und deren Interessen vertritt. „In der Versicherungswirtschaft wird die A. auch als Versicherungsvertretung verstanden, bei der der Agent (Versicherungsvertreter) als freier Handelsvertreter für Versicherungsunternehmen Versicherungsverträge gegen Provision vermittelt. Dabei können der Agentur seitens des Versicherers weitergehende Vollmachten übertragen werden, wie beispielsweise Regulierungsvollmachten“. <sup>94</sup>

Bei der Fokussierung auf den Ausschließlichkeitsvertrieb wird es ermöglicht, eine flächendeckende Struktur zum Vertrieb der durch die jeweilige Versicherungsgesellschaft angebotenen Produkte zu erreichen. Zeitgleich kann auch die Qualität der Beratung sichergestellt werden. <sup>95</sup>

Auf der Seite der Versicherungsvertreter entsteht dadurch jedoch der Nachteil, dass diese nur die Produkte der einen Versicherungsgesellschaft vertreiben dürfen. Denn bei dieser Form des Vertriebes wird stets ein Wettbewerbsverbot vereinbart. Dadurch soll ein „Abfluss von Know-how und Kapital zu Lasten des Versicherungsunternehmens und zum Vorteil von Mitbewerbern“ verhindert werden. <sup>96</sup>

Grundsätzlich bedeutet der Ausschließlichkeitsvertrieb für Versicherungsgesellschaften stets einen erhöhten Kapitaleinsatz. Denn zum einen müssen die dortigen Mitarbeiter

---

<sup>94</sup> Gabler Versicherungslexikon (ohne Angabe) Definition: Agentur

<sup>95</sup> Lau, B. (2010) Das Wettbewerbsverbot in Versicherungsagenturverträgen: Eine kartellrechtliche Untersuchung, S. 341

<sup>96</sup> Lau, B. (2010) Das Wettbewerbsverbot in Versicherungsagenturverträgen: Eine kartellrechtliche Untersuchung, S. 341

geschult und zum anderen müssen die Agenturen durch Werbemaßnahmen, Werbematerial und weiteres Equipment unterstützt werden.

Andererseits wird die Möglichkeit geschaffen, dass die dortigen Mitarbeiter besser betreuen können. Dadurch erhalten die Kunden eine erhöhte Transparenz und eine verbesserte Beratung bezüglich der dort angebotenen Produkte. Somit kann die Qualität bei einer derartigen Tour deutlich besser sein als beispielsweise bei einem Unternehmen das zeitgleich mehrere Versicherungsgesellschaften vertritt.<sup>97</sup>

Für die jeweilige Versicherungsgesellschaft entstehen wiederum hohe Transaktionskosten. Diese werden letztendlich auch auf den jeweiligen Kunden umgelegt, so dass dieser insbesondere beim Abschluss von Lebensversicherungen und ähnlichen Produkten hohe Provisionen bezahlen muss, sodass letztendlich das angesammelte Kapital zum Ende der Laufzeit niedriger ausfällt als ohne Provision.

### **5.1.2 Der Maklervertrieb**

Bei einem sogenannten Versicherungsmakler handelt es sich um eine Person beziehungsweise ein Unternehmen, das unabhängig von der jeweiligen Versicherungsgesellschaft agiert. Jedoch verfügt der jeweilige Versicherungsmakler über einem Vertrag mit einer oder mehreren Versicherungsgesellschaften und vermittelt diese Produkte in deren Auftrag. Oftmals wird auch durch den jeweiligen Versicherungsmakler die Kundenbetreuung und die Bedarfsermittlung vorgenommen.<sup>98</sup>

„Der Versicherungsmakler ist im Gegensatz zum Versicherungsvertreter von Versicherern unabhängig und steht als Sachwalter des Versicherungsnehmers in dessen Lager. Nur diesem schuldet der Versicherungsmakler aus dem Maklerauftrag die Besorgung und Auswahl eines bedarfsgerechten Versicherungsschutzes sowie die Betreuung von dessen Versicherungsinteressen. Seine Vergütung bezieht der Versicherungsmakler allerdings nach den althergebrachten Gepflogenheiten in der Versicherungsbranche in aller Regel von den Versicherern und nicht vom Versicherungsnehmer (Ausnahme: Honorarberatung). Insofern bestehen neben

---

<sup>97</sup> Lau, B. (2010) Das Wettbewerbsverbot in Versicherungsagenturverträgen: Eine kartellrechtliche Untersuchung, S. 341

<sup>98</sup> Springer Gabler Verlag (ohne Angabe) Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Versicherungsmakler

dem Maklerauftrag noch diverse Courtagevereinbarungen mit verschiedenen Versicherungsunternehmen. In diesen sind allerdings lediglich die Vergütungssätze für die Vermittlung von Verträgen und ggf. für deren Betreuung geregelt“.<sup>99</sup>

Die Vereinbarung zwischen dem Versicherungsmakler und der Versicherungsgesellschaft werden auf Basis des Paragraphen 93 des deutschen Handelsgesetzbuches geschlossen. Da jedoch der jeweilige Makler stets das Interesse des Kunden vertreten, kann diese Rechtsgrundlage nicht immer angewandt werden. „Da der Versicherungsmakler als Sachwalter des Versicherungsnehmers in dessen Lager steht, muss sich der Versicherungsnehmer die Erklärungen, das Wissen und das Verhalten „seines“ Maklers beim Abschluss und bei der Durchführung des vermittelten Versicherungsvertrags zurechnen lassen“.<sup>100</sup>

Der Maklervertrieb verfügt dabei über die Besonderheit, dass die Versicherungsgesellschaft nicht eigenständig über den Kundenbestand verfügen kann. Stattdessen gehören die Kunden rechtlich gesehen dem Makler. Dementsprechend besteht die Möglichkeit, dass der jeweilige Makler einen Teil des Kundenstammes oder den gesamten Kundenstamm veräußert. Jedoch ist hierbei stets fraglich, inwieweit die Kunden einen derartigen Wechsel unterstützen.<sup>101</sup>

Der jeweilige Versicherungsmakler erhält genauso wie die Agenturen eine Provision für die vermittelten Verträge. Jedoch wird der Versicherungsmakler nur bedingt bei der Kundenwerbung unterstützt. Daher muss der jeweilige Makler eigenständig einen erhöhten Fokus auf die Akquisition von Kunden legen.<sup>102</sup>

---

<sup>99</sup> Springer Gabler Verlag (ohne Angabe) Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Versicherungsmakler

<sup>100</sup> Springer Gabler Verlag (ohne Angabe) Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Versicherungsmakler

<sup>101</sup> Baumann, F., Beenken, M., Sandkühler, H.-L. (2013) Handbuch Maklermanagement: Versicherungsmaklerbüros erfolgreich gründen, führen und organisieren, 2. Auflage, S. 215ff

<sup>102</sup> Baumann, F., Beenken, M., Sandkühler, H.-L. (2013) Handbuch Maklermanagement: Versicherungsmaklerbüros erfolgreich gründen, führen und organisieren, 2. Auflage, S. 218ff



### 5.1.3 Der Vertrieb über Banken

Für Versicherungsgesellschaften bietet es sich auch an, mit Kreditinstituten zusammen zu arbeiten. Denn diese verfügen bereits eigenständig über einen hohen Kundenstamm und haben regelmäßig Kontakt zu den jeweiligen Kunden. Demnach können auch Synergie-Effekte hinsichtlich der Vermarktung ausgenutzt werden.

Zeitgleich kann auch das jeweilige Kreditinstitut sein Angebotsportfolio durch die Kooperation mit Versicherungsgesellschaften erweitern. Ebenfalls existieren auch Kreditinstitute, mit eigenständigen Versicherungen. Dazu zählen unter anderem im Bereich der Sparkasse Sparkassenversicherung, die Sparkassen Direktversicherung (Direktvertrieb), die Provinzialversicherung sowie eine eigenständige Bausparkasse.<sup>103</sup>

Bei genossenschaftlich organisierten Kreditinstituten wie die Volksbanken und Raiffeisenbanken existieren ebenfalls eigene Gesellschaften wie beispielsweise die R+V Versicherung,, die zur R+V Versicherung gehörige Condor Versicherung (Direktvertrieb) sowie die Bausparkasse Schwäbisch Hall.

Auch die Deutsche Bank verfügt beispielsweise über eine eigene Bausparkasse und eine eigene Lebensversicherung. Zusätzlich ist die Deutsche Bank unter anderen an der Deutsche Herold Versicherungsgruppe, am Gerling Konzern und an der Nürnberger Versicherungsgruppe beteiligt.<sup>104</sup>

Bei den Kreditinstituten die zeitgleich Versicherungen anbieten handelt es sich demnach um sogenannte Allfinanzvertriebe. Vorteil für den Kunden ergibt sich insbesondere daraus, dass Versicherungsprodukte und Finanzprodukte an einer Stelle gebündelt werden und die Kunden somit einen zentralen Ansprechpartner erhalten. Für die Banken und Versicherungen ergeben sich zusätzliche Möglichkeiten in Kontakt mit den Kunden zu treten und Vertriebskosten zu senken.

---

<sup>103</sup> Wandel, E. (1998) Banken und Versicherungen im 19. und 20. Jahrhundert, S. 139

<sup>104</sup> Wandel, E. (1998) Banken und Versicherungen im 19. und 20. Jahrhundert, S. 139

#### **5.1.4 Der Nebenberufsvertrieb**

Bei dem sogenannten Nebenberuf Vertrieb sind die Vertriebsmitarbeiter hauptberuflich in anderen Branchen tätig. Dementsprechend erfolgt der Vertrieb meist am Wochenende oder nach Ende der üblichen Geschäftszeiten. Mitunter verfügen diese Vertriebsmitarbeiter nur über bedingte Kenntnisse hinsichtlich der Sicherungsprodukte. Jedoch müssen diese Mitarbeiter ebenfalls in gesetzlichen Voraussetzungen entsprechend ausgebildet sein und zumindest eine Prüfung bei der Industrie- und Handelskammer absolviert haben.

Grundsätzlich sind daher diese Mitarbeiter meist nur für vergleichsweise einfache Versicherungsprodukte geeignet, da diese nicht über eine ausreichende Qualität im Bereich der Beratung verfügen. Im weiteren ist davon auszugehen dass diese Vertriebsmitarbeiter meist nur innerhalb ihres Bekanntenkreises tätig sind und somit auch für die Gesellschaften vergleichsweise geringe Kosten verursachen zeitgleich jedoch nur eine geringe Anzahl von Verträgen abschließen und daher nur geringe Umsätze ermöglichen.<sup>105</sup>

#### **5.1.5 Vertrieb über das Internet**

In den vergangenen Jahren ist die Nutzung des Internets stetig angestiegen. Wie der weltweite Überblick zeigt, wohnen die meisten Internetnutzer in Asien, gefolgt von Europa und Nordamerika. Den letzten Platz belegt im internationalen Vergleich Australien und Ozeanien, dies kann jedoch mit der dort vorherrschenden geringen Bevölkerungsdichte begründet werden.

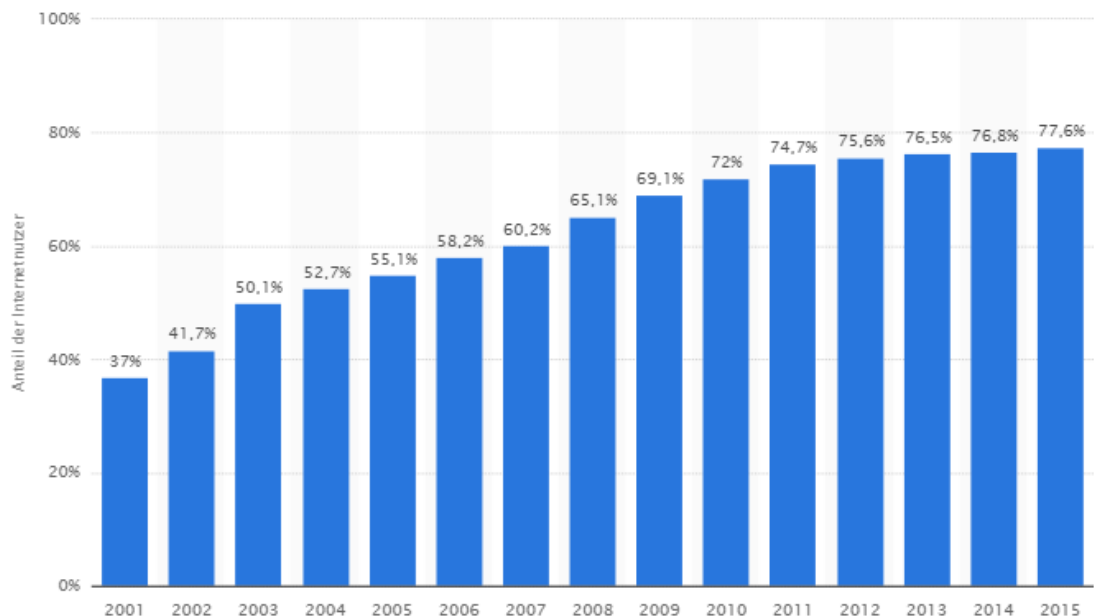
Lateinamerika und die Karibik liegen in der Anzahl der Internetnutzer hingegen nur knapp hinter Nordamerika. Zusammengerechnet kommen Nordamerika, Südamerika und die Karibik nur geringfügig über die Internetnutzung der europäischen Bevölkerung.<sup>106</sup>

---

<sup>105</sup> Aschenbrenner, M., Dicke, R., Karnarski, B., Schweiggert, F. (Hrsg.) (2010) Informationsverarbeitung in Versicherungsunternehmen, S. 203

<sup>106</sup> Statista (2016) Anzahl der Internetnutzer nach Regionen weltweit im Jahr 2014 sowie eine Prognose bis 2019 (in Millionen)

Auf der anderen Seite ist ein signifikanter Unterschied zwischen Lateinamerika und der Karibik und Afrika zu erkennen. Ein weitaus größerer Unterschied ist im Vergleich zum Nahen Osten zu erkennen.



**Abbildung 5: Internetnutzung in Deutschland (2001 - 2015)<sup>107</sup>**

Die zuvor gezeigte Abbildung verdeutlicht den stetigen Anstieg der Internetnutzung in der Bundesrepublik Deutschland. Insbesondere im ersten Jahrzehnt des neuen Jahrtausends kam es zu einem stetigen Anstieg der Internetnutzung. Dieser Anstieg nimmt jedoch seit Beginn dieses Jahrzehnts stetig ab.

Das Abflachen des Anstieges innerhalb dieses Jahrzehntes könnte unter anderem mit der zunehmenden Alterung der Bevölkerung in Deutschland begründet werden. Auch kann davon ausgegangen werden, dass zunehmenderweise eine Sättigung des Marktes in der Bundesrepublik Deutschland vorliegt, sodass kein Bedarf an weiteren Internetanschlüssen existiert.

An der Nachfolgenden Grafik des The State of Broadband 2013: Universalizing Broadband Report der Broadband Commission for Digital Development ist zu erkennen, dass Deutschland im internationalen Vergleich lediglich an Platz 19 der Internetnutzer steht.

<sup>107</sup> Statista (2016) Anteil der Internetnutzer in Deutschland von 2001 bis 2015

RANK	ECONOMY	2012
1	Iceland	96.0
2	Norway	95.0
3	Sweden	94.0
4	Denmark	93.0
5	Netherlands	93.0
6	Luxembourg	92.0
7	Finland	91.0
8	New Zealand	89.5*
9	Liechtenstein	89.4*
10	Qatar	88.1
11	Bahrain	88.0
12	United Kingdom	87.0*
13	Monaco	87.0*
14	Canada	86.8*
15	Andorra	86.4*
16	Switzerland	85.2
17	United Arab Emirates	85.0
18	Korea (Rep.)	84.1
19	Germany	84.0
20	Antigua & Barbuda	83.8
21	France	83.0
22	Australia	82.3*
23	Belgium	82.0
24	United States	81.0*
25	Austria	81.0
26	Slovak Republic	80.0
27	St. Kitts and Nevis	79.3*
28	Kuwait	79.2*
29	Japan	79.1
30	Estonia	79.0

**Abbildung 6: Internutzung Deutschland im internationalen Vergleich<sup>108</sup>**

Die Altersgruppe der 16 bis 24 Jährigen gehört zu den im Internet aktivsten Altersgruppen. Hiervon hat ein Großteil von zuhause, insbesondere innerhalb ihren eigenen Zimmern auf das Internet zugegriffen. Der Fokus der Internetnutzung lag dabei insbesondere auf Newsgroups, Chaträumen, Foren und anderen Social Network Sites.

Die wöchentliche Stundenzahl des Internetzugriffes ist dabei kontinuierlich in den vergangenen Jahren angestiegen. Dies bedeutet, dass mehr als zweidrittel der Personen zwischen 16 und 24 Jahren das Internet mehrmals wöchentlich nutzt.

Diese Altersgruppe wurde durch John Palfreys und Urs Gassers im Buch „Generation im Internet“ auch als „Digital Natives“ bezeichnet. Diese Generation zeichnet sich

<sup>108</sup> Broadband Commission for Digital Development (2013) The State of Broadband 2013: Universalizing Broadband, S. 99

insbesondere durch ein anderes Verhalten im Vergleich zu Ihren Eltern aus, dies bezieht sich insbesondere auf die digitale Kultur, in der Sie Beziehungen knüpfen und Freunde treffen.

Die „Digital Natives“ verbringen einen großen Teil ihrer Zeit im World Wide Web, dabei tritt die Problematik auf, dass diese nicht mehr vollständig oder gar nicht zwischen der Realen Welt und der Digitalen Welt unterscheiden können. Diese Problematik der mangelnden Trennung wird insbesondere durch die steigende Verfügbarkeit des Internets unter anderem durch den Mobilen Zugriff beispielsweise über das Mobiltelefon verstärkt.

Somit ergeben sich für die Versicherungen neue Möglichkeiten für den Vertrieb ihrer Produkte über das Internet. Hierbei müssen jedoch auch die altersspezifischen Unterschiede beachtet werden. Insbesondere wird das Internet von jüngeren Zielgruppen genutzt. Studien zeigen dabei auf, dass insbesondere Besserverdienende der mittleren Altersgruppe die Onlineangebote von Versicherungsgesellschaften wahrnehmen.<sup>109</sup>

Die Bedeutsamkeit Internets ist unter anderem auch deswegen nicht zu unterschätzen, weil Personen dazu tendieren Ihnen bereits bekannte Seiten aufzurufen. Dies hätte für die jeweiligen Versicherungsgesellschaft den Vorteil, dass sich Kunden denen die Internetseite bereits bekannt ist bei zukünftigen Abschlüssen zunächst diese Internetseite aufrufen.

Damit ein effizienter Vertrieb von Versicherungsdienstleistungen über das Internet möglich ist, muss zunächst die Zielgruppe identifiziert werden. Durch geeignete Maßnahmen können bereits im Vorfeld die Akzeptanz verschiedener Kundengruppen gegenüber den jeweiligen Vertriebswegen prognostiziert werden.

Eine Studie der Psychonomics AG aus dem Jahre 2004 weist darauf hin, dass die größte Akzeptanz für den Abschluss von Versicherungsverträgen über das Internet bei den preisorientierten Rationalisten sowie bei den Distinguiert-Konservativen und den anspruchsvollen Delegierer vorhanden ist. Alleine diese drei Gruppen schließen nach Angaben der Psychonomics AG und 58 % der gesamten Internetnutzer ein.<sup>110</sup>

---

<sup>109</sup> Psychonomics AG (2004): Kundenmonitor e-Assekuranz 2004, S.75

<sup>110</sup> Psychonomics AG (2004): Kundenmonitor e-Assekuranz 2004, S.49

Andere Zielgruppen sind laut der Studie der Psychonomics AG über das Internet nur schwer oder gar nicht erreichbar. Daher sollten die anderen Zielgruppen primär auf den weiteren Kanälen angesprochen werden. Durch die Kenntnisse in Bezug auf diese Zielgruppen wird es für die Versicherungen deutlich einfacher eine gezielte Ansprache im Internet vorzunehmen.

Bei einer effizienten Nutzung des Internets als Vertriebskanal ergeben sich neue weiterreichende Vertriebsmöglichkeiten. Diese Möglichkeiten ergeben sich aus der permanenten Verfügbarkeit sowie der Möglichkeit der Nutzung von Text, Bildern, Grafiken und Videos.

Eine Suche im Internet zeigt auf, dass nahezu alle Versicherungen heutzutage über eine eigene Internetpräsenz verfügen. Dennoch sind diese Internetauftritte häufig auf die Präsentation des Unternehmens und auf die Produkte beschränkt. Dies bedeutet, dass bei einer Vielzahl von Versicherungen die Produkte nicht direkt über das Internet abgeschlossen werden können.<sup>111</sup>

Dies bedeutet nach Köhne auch, dass bei derartigen Internetauftritten keine Online-Versicherung gegeben ist. Diese ist erst dann gegeben, wenn mindestens eine mittlere Verfügbarkeit der Leistungen im Bereich Beratung, Verwaltung und Vertragsabschluss über die jeweilige Internetpräsenz möglich ist.<sup>112</sup>

Erst wenn diese Bestandteile vorhanden sind, erhält der jeweilige Kunde beziehungsweise ein potenzieller Kunde einen Mehrwert durch die Nutzung der Internetpräsenz der jeweiligen Versicherungsgesellschaft. In diesem Kontext müssen die jeweiligen Versicherungsgesellschaften individuell entscheiden, welche Form der Markenstrategie angewandt wird. Zum einen kann das Internetangebot mit in das Angebot der offline Versicherung im Rahmen einer sogenannten Dachmarkenstrategie mit einbezogen werden. Ebenfalls besteht die Möglichkeit, eine eigenständige Marke aufzubauen. Hierbei ist zu beachten, dass der Aufbau einer neuen Marke hohen Kosten verbunden ist. Wird hingegen eine sogenannte Markenfamilienstrategie angewandt, der zwar ebenfalls eine eigenständige online Marke geschaffen, diese profitiert jedoch

---

<sup>111</sup> Swiss Re (Hrsg.) (2000): E-Business in der Versicherungswirtschaft: Zwang zu Anpassung – Chance zur Erneuerung, S.14

<sup>112</sup> Köhne, T., Wagner, F., Koch, G. (Hrsg.) (2002) Arbeitspapier Nr. 1 - Leipziger Arbeitspapiere zur Versicherungswissenschaft, S.7

bereits von der Bekanntheit der offline Marke. Als Beispiel hierfür kann das online Angebot der HUK-Coburg, dass unter der Marke HUK24 vertrieben wird angeführt werden.

Soll hingegen kein eigenes Angebot im Internet präsentiert werden kann auch die Kooperation mit Internetplattformen wie beispielsweise einsurance.de, check24.de oder verivox.de zum Absatz der Versicherung Dienstleistungen genutzt werden. Bei diesen Plattformen handelt es sich um sogenannte Vergleichsportale.<sup>113</sup>

Somit sind dort eine Vielzahl von unterschiedlichen Versicherungsgesellschaften vorzufinden, was zu einer erhöhten Transparenz für den Kunden zeitgleich jedoch auch zu einem erhöhten Wettbewerb für die Versicherungsgesellschaften führt. Dementsprechend steigt der Druck für die einzelnen Gesellschaften, ihre Dienstleistungen möglichst günstig anzubieten. Daher können auch etwaige Informationsasymmetrien durch die Versicherungsgesellschaften nicht mehr ausgenutzt werden.<sup>114</sup>

Damit die Versicherungsprodukte erfolgreich über das Internet vertrieben werden können, müssen diese auch bestimmte Kriterien erfüllen. Da es sich bei Versicherungen wie bereits zuvor erwähnt um beratungsintensive Produkte handelt, sollten die im Internet angebotenen Produkte von geringer Komplexität sein. Denn wenn die Kunden vor Abschluss einer Versicherung über das Internet zuvor einen Mitarbeiter der Versicherungsgesellschaft Zwecks Beratung kontaktieren müssen, kann der Abschluss über das Internet als wenig sinnvoll angesehen werden.<sup>115</sup> Mitunter kann durch unterschiedliche Faktoren auch die Komplexität des jeweiligen Produktes reduziert werden.<sup>116</sup>

Auch sollten die Versicherungsgesellschaften möglichst kurze Laufzeiten ihrer Produkte anbieten. Da viele Kunden sich zumindest in einer gewissen Masse unsicher hinsichtlich der Entscheidung beim Vertragsschluss sind, ist die Wahrscheinlichkeit

---

<sup>113</sup> Schmidt, R.(2000): Internetplattformen und neue Geschäftsmodelle – Absatz von Versicherungsprodukten durch Aggregatoren, S.1589

<sup>114</sup> Brown, J.R. (2002): Does the internet make markets more competitive? Evidence from life insurance industry, S.481

<sup>115</sup> Koch, G., Heise, M. (2002) Vertrieb komplexer Versicherungsprodukte im Internet, S. 1788

<sup>116</sup> Swiss Re (Hrsg.) (2000): E-Business in der Versicherungswirtschaft: Zwang zu Anpassung – Chance zur Erneuerung, S.10

dass die Kunden ein Vertrag mit einjähriger Laufzeit abschließen deutlich höher als beispielsweise mit dreijähriger Laufzeit. Somit wird durch eine geringe Laufzeit auch die Abschlusswahrscheinlichkeit erhöht. Dies bezieht sich insbesondere auch auf Produkte mit einer monatlichen Kündbarkeit.

Auch können die Konditionen des jeweiligen Versicherungsvertrages als Einflussfaktor angesehen werden. Die Bereitschaft bei Kunden eine vergleichsweise preiswerte Versicherungspolice abzuschließen wird über das Internet deutlich höher sein als bei Verträgen mit gehobenen Konditionen. Hierbei ist es unerheblich, ob die Mitbewerber ähnliche Konditionen anbieten oder nicht.

Auch muss die Bequemlichkeit auf Seiten des Kunden berücksichtigt werden. Beispielsweise können die Kunden inzwischen auf einfache Art und Weise ihre Bankaktivitäten online erledigen. Demnach sollten sich die Versicherungsgesellschaften auch an diesem Kriterien orientieren und die Verwaltung der Versicherungsverträge auf eine ähnlich einfache Art und Weise ermöglichen. Beispielsweise könnte es dem Kunden ermöglicht werden, selbstständig Deckungssummen, Kilometerbeschränkungen oder selbst Beteiligungen zu ändern.

Ebenfalls sollten die Verträge möglichst einfach abgeschlossen werden können. In diesem Kontext müssen jedoch auch gesetzliche Beschränkungen wie beispielsweise der Informationspflicht der Versicherungsgesellschaften berücksichtigt werden. Daher müssen bestimmte Daten vom jeweiligen Kunden abgefragt werden.<sup>117</sup>

Eine weitere Flexibilität kann auch durch den modularen Aufbau von Produkten im Internet ermöglicht werden. Dies bedeutet, dass der jeweilige Kunde die angebotenen Produkte durch spezifische Kriterien an seine individuellen Bedürfnisse anpassen kann. Beispielsweise kann ein derartiger modularer Aufbau aus unterschiedlichen Auswahlmöglichkeiten hinsichtlich der Selbstbeteiligung, unterschiedlichen Deckungssummen oder zusätzlichen Bestandteilen bestehen.

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass der Kunde für die Nutzung des Internets als Vertriebskanal und der damit verbundenen eigenständigen Datenerfassung und Datenübermittlung belohnt werden möchte. Dies bedeutet, dass der jeweilige Kunde

---

<sup>117</sup> Bauer, H. H., Sauer, N. E., Brugger, N. (2002) Die Akzeptanz von Versicherungsdienstleistungen im Internet, S.69ff



einen finanziellen Vorteil im Vergleich zum Abschluss von Verträgen über klassische Kanäle erhalten möchte.

### **5.1.6 Kopplung an Drittprodukte**

Eine weitere Möglichkeit zum Vertrieb von Versicherungsdienstleistungen ist die Kopplung der Versicherung an sogenannte Drittprodukte. Beispielsweise werden häufig Versicherungen beim Kauf eines neuen Fahrzeuges mit angeboten. Hierbei kann zum einen ein sogenanntes All-Inclusive-Paket verkauft werden oder auch die jeweilige Versicherung zu vergünstigten Konditionen angeboten werden.<sup>118</sup>

Um eine derartige Kopplung effektiv zu nutzen, müssen bestimmte Anforderungen berücksichtigt werden. Hierbei handelt es sich unter anderem um die nachfolgenden Anforderungen:

- „Nahtlose Integration des Versicherungsverkaufs in den Verkaufsprozess des Fahrzeuges (Single Sign On, Datenaustausch)
- Einfache, für Verkäufer im Autohaus geeignete Benutzeroberflächen
- White Label- bzw. Multibranding-Möglichkeiten, um die Versicherung unter der Marke in der Corporate-Identity des Automotive-Partners anbieten zu können
- Hohe Flexibilität in der Tarifgestaltung, um partner- und seasonspezifische Angebote realisieren zu können“<sup>119</sup>

Dementsprechend bietet es sich an, dass die jeweiligen Autohäuser einen online Zugriff auf die Angebote der Versicherung erhalten. Zusätzlich kann auch die Einbindung des Versicherungsangebotes auf den Internetseiten des jeweiligen Automobilherstellers erfolgen, sodass die Kunden bereits dort eine Versicherung abschließen können.<sup>120</sup>

Jedoch ist nicht nur eine Bündelung von Versicherungsprodukten an Automobilkaufverträge denkbar. Ebenfalls kann auch eine Bündelung an einer Vielzahl

---

<sup>118</sup> Aschenbrenner, M., Dicke, R., Karnarski, B., Schweiggert, F. (Hrsg.) (2010) Informationsverarbeitung in Versicherungsunternehmen, S. 205

<sup>119</sup> Aschenbrenner, M., Dicke, R., Karnarski, B., Schweiggert, F. (Hrsg.) (2010) Informationsverarbeitung in Versicherungsunternehmen, S. 205

<sup>120</sup> Aschenbrenner, M., Dicke, R., Karnarski, B., Schweiggert, F. (Hrsg.) (2010) Informationsverarbeitung in Versicherungsunternehmen, S. 205

von anderen Produkt ermöglicht werden. Beispielsweise kann zusammen mit einem Handyvertrag eine Zusatzversicherung für das jeweilige Mobiltelefon angeboten werden.

## 5.2 NUTZEN DES MULTIKANALVERTRIEBES

Durch die Vernetzung der verschiedenen Vertriebswege wird dem eine große Bandbreite an Alternativen hinsichtlich der Kontaktaufnahme und des Abschlusses von Versicherungsverträgen angeboten. Demnach kann der jeweilige Kunde seine Kosten für die Suche nach geeigneten Angeboten und die Informationsbeschaffung deutlich reduzieren. Auf Seiten der Versicherungsgesellschaften ist es unter anderem möglich, die verschiedenen Dienstleistungen unter Berücksichtigung der Beratungsintensität auf die verschiedenen Kanäle aufzuteilen.<sup>121</sup>

Dies bedeutet je spezieller die jeweiligen Produkte sind, desto höher ist der Beratungsbedarf in diesen Bereichen. Standardisierte Produkte, die auf das Massengeschäft ausgerichtet sind, bergen für die Kunden hingegen nur ein geringes Risiko sodass diese problemlos über elektronische Medien wie beispielsweise Internet, Telefon und Fax abgewickelt werden können.

Oftmals führt die Unsicherheit auf Seiten der Kunden jedoch dazu, dass dort ein erhöhter Beratungsbedarf entsteht dementsprechend ziehen diese den klassischen Vertrieb von Versicherungen vor. Bei einem mittleren Risiko für die Versicherungen ist hingegen ein Vertrieb über die klassischen Vertriebswege als auch die Nutzung von neuen Vertriebswegen möglich.

Daher ist der Fokus des klassischen Betriebes stets auf Produkte beziehungsweise Dienstleistungen mit einem hohen Beratungsaufwand und Serviceaufwand gerichtet. In Abhängigkeit von Beratungsbedarf und Qualifikation der Mitarbeiter kann der Preis hierbei ebenfalls beeinflusst werden.

Für eine erfolgreiche Umsetzung einer Multikanalstrategie ergibt sich somit die Notwendigkeit, nicht nur den Fokus auf die Gestaltung der möglichen Vertriebsformen

---

<sup>121</sup> Jobst, D. (2010) Service- und Ereignisorientierung im Contact-Center: Entwicklung eines Referenzmodells zur Prozessautomatisierung, S. 26ff

beziehungsweise Vertriebskanäle zu legen. Stattdessen sollte ein ganzheitliches Maßnahmenbündel unter Berücksichtigung von Prozessoptimierungen, Maßnahmen zur Vertriebssteuerung und Vertriebsvorbereitung ausgearbeitet werden.

Demnach müssen die unterschiedlichen Dienstleistungen auf die unterschiedlichen Vertriebskanäle ausgerichtet werden. Zeitgleich müssen für diese Kanäle individuelle und adäquate Preise ermittelt werden.

Damit ein größtmöglicher Nutzen aus dem Multikanalvertrieb und Versicherungsdienstleistungen bezogen werden kann, dabei alle Bereiche der Versicherung Dienstleistungen abgedeckt werden. Somit muss ein integriertes Multikanal Management stattfinden. Eine Verteilung der einzelnen Aufgaben auf die für die jeweiligen spartenverantwortlichen Personen ist hingegen als weniger sinnvoll anzusehen, da dadurch keine einheitliche Abwicklung gewährleistet wird.<sup>122</sup>

Ein Nutzen aus der Multikanalstrategie ergibt sich sowohl für den Kunden als auch für das jeweilige Versicherungsunternehmen. Die Kunden erhalten durch einen koordinierten Multikanalansatz einen erhöhten Nutzen sowie einen Mehrwert durch die verschiedenen Kanäle und somit individuellere Möglichkeiten des Vertragsschlusses und der Kontaktaufnahme. Zusätzlich werden diese auch dazu animiert, ein Feedback an die Versicherungsgesellschaft zu übermitteln.

Die Mitarbeiter der jeweiligen Versicherungsgesellschaft erhalten in einem gewissen Rahmen die Möglichkeit, selbstständig Entscheidungen zu treffen sodass ihr Entscheidungsfreiraum sowie ihre Kompetenzen erweitert werden. Mitunter erhöht sich auch das Vertrauen Mitarbeitern der Versicherungsgesellschaft und den Kunden.<sup>123</sup>

Auf Seiten der jeweiligen Versicherungsgesellschaft wird es durch eine Multikanal Strategie ermöglicht, Kosten zu senken. Zusätzlich kann im Rahmen des Multikanalvertriebes die Kundenbindung und die Mitarbeiterbindung erhöht werden. Somit wird die Möglichkeit geschaffen, den Stammkundenanteil zu erhöhen. Diese können wiederum deutlich rentabler betreut werden, da die Kosten für die Neukundenakquisition nur einmal anfallen.

---

<sup>122</sup> Schmoll, A., Ronzal, W. (2001) Neue Wege zum Kunden, S. 76

<sup>123</sup> Schmoll, A., Ronzal, W. (2001) Neue Wege zum Kunden, S. 76

Ebenfalls kann durch Multikanalvertrieb die Flexibilität der gesamten Vertriebsstruktur erhöht werden. Somit kann der Vertrieb stets in jeweiligen Bedürfnissen des Marktes angepasst werden. Bei einem ganzheitlichen Konzept besteht auch die Möglichkeit, dass Mitarbeiter von einem Reich des Betriebes abgezogen werden einem anderen Bereich zugeordnet werden. Somit ist eine bessere Reaktionsmöglichkeit auf Auslastungsspitzen gegeben.<sup>124</sup>

### 5.3 CHANCEN UND GRENZEN DES MULTIKANALVERTRIEBS

Eine Multikanalstrategie kann insbesondere dann eingesetzt werden, um einem reinen Preiswettbewerb zu entgegnen. Somit ist auch keine Ausgliederung von einzelnen sparten in spezialisierte Gesellschaften notwendig. Damit jedoch die damit verbundenen Chancen ausgenutzt werden können besteht die Notwendigkeit, ein Höchstmaß an Kundenzufriedenheit zu erreichen.

Daher besteht auch die Notwendigkeit, alle aktuellen Vertriebskanäle anzubieten und anzusprechen. Durch eine regelmäßige Aktualisierung sollte auch verhindert werden, dass einzelne Vertriebskanäle vernachlässigt werden. Somit müssen alle Vertriebskanäle mit der gleichen Priorität versehen und auf der gleichen Stufe angesiedelt werden.<sup>125</sup>

Aus der Nutzung des Multikanalansatzes ergeben sich auch Herausforderungen für das jeweilige Versicherungsunternehmen. Zum einen müssen marktwirtschaftliche Tendenzen berücksichtigt werden und zum anderen auch Veränderungen innerhalb des eigenen Unternehmens.

Die größte Herausforderung ergibt sich jedoch aus den Veränderungen auf dem Markt sowie aus dem veränderten Verhalten. Somit besteht eine gewisse Notwendigkeit, dass sich die Versicherungsunternehmen sowohl im Bereich des Vertriebes als auch in Bezug auf die angebotenen Produkte besser an den Bedürfnissen der Kunden orientieren. Nur so kann eine nachhaltige Sicherstellung der Existenz der jeweiligen Versicherungsgesellschaft erreicht werden.

---

<sup>124</sup> Schmoll, A., Ronzal, W. (2001) Neue Wege zum Kunden, S. 76

<sup>125</sup> Schröder, G. (2000) E-Banking im Vertriebswegemix: mehr als „Flankenschutz“, S. 15

Auch wenn bis dato der Abschluss von Versicherungen noch zum größten Teil über klassische Vertriebswege abläuft, kann insbesondere bei zukünftigen Generationen die bereits in ihren ersten Lebensjahren mit dem Medium Internet in Kontakt geraten sind das Verhalten hinsichtlich der Kanalauswahl deutlich abweichen.

Daher kann das Fehlen von bestimmten Vertriebskanälen die Ansprache der Kunden negativ beeinflussen. Auch sind beim klassischen Versicherungsvertrieb die Öffnungszeiten im Vergleich zum Medium Internet deutlich beschränkt. Daher sollten auch die Zugriffsmöglichkeiten für die Kunden im Internet deutlich verbessert werden. Als Beispiel hierfür kann die Vertragsverwaltung und Änderung von Vertragsbestandteilen im Internet angeführt werden. Dies bietet insbesondere bei vergleichsweise einfachen Änderungen für die Kunden einen deutlichen Vorteil.

Insgesamt stellt die Nutzung eines ganzheitlichen Multikanalmanagements eine deutliche Herausforderung für die Versicherungsunternehmen dar. Denn es müssen nicht nur die unterschiedlichen Kanäle berücksichtigt werden, sondern auch das Controlling auf diese angepasst werden.

Zusätzlich ist es notwendig, dass eine aktive Steuerung der Kanäle erfolgt. Dies bedeutet, dass Möglichkeiten zu Anpassung und Entscheidung im Bereich Personal, Kapazitäten, Investitionen und angebotene Produkte die Entscheidungskompetenzen zentral gebündelt werden müssen. Somit muss eine kanalübergreifende Verwaltung und Entscheidungsfindung stattfinden.

Eine zusätzliche Herausforderung ergibt sich aus der Steuerung des Vertriebswegesystems unter Berücksichtigung von geeigneten Verfahren beziehungsweise Instrumenten. Daher ist beispielsweise ein geeignetes Customer Relationship Management System (CRM-System) im Unternehmen zu implementieren. Ebenfalls müssen für den jeweiligen Vertriebsweg spezifische Modelle zur Unterstützung der Steuerung des Vertriebes hinzugezogen werden.

Damit eine optimale Betreuung der Kunden ermöglicht wird, müssen alle Kundendaten sowie weitere Informationen zentral gebündelt werden, sodass auf allen Vertriebskanälen auf diese Daten zugegriffen werden kann. Diese Daten können zu einem späteren Zeitpunkt für weitere Analysen und Bewertungen genutzt werden um die Bedürfnisse der Kunden in Zukunft noch besser befriedigen können. Somit entsteht

nach einer gewissen Zeit ein ganzheitliches System zum Management der Kundenbindung.

Andererseits können diese Herausforderungen im Bereich des Multikanalvertrieb auch als Chance für einen strukturellen Wandel in der Versicherungswirtschaft angesehen werden. Denn diese Unternehmen soll nicht nur den Fokus auf Sicherheit und Konformität legen, sondern ihre Chance nutzen um sich zumindest in einem gewissen Maße von den Wettbewerbern abzugrenzen und den Kunden ein Höchstmaß an Kundenorientierung zu bieten.

## 6 FAZIT

Der Multikanalvertrieb von Versicherungsdienstleistungen stellt die Versicherungsgesellschaften vor einer erhöhten Herausforderung. In diesen müssen zeitgleich auf verschiedenen Kanälen wie beispielsweise im klassischen Vertrieb von Versicherungen als auch auf dem Kanal Internet aktiv sein.

Daher müssen auch die Marketing und Werbemaßnahmen der Versicherungsgesellschaft untereinander abgestimmt werden. Eine Abstimmung bedeutet, dass zeitgleich beispielsweise eine Vermarktung des gleichen Produktes im Internet als auch über den stationären Vertrieb erfolgt. Somit kann beispielsweise Werbung im Fernsehen, Radio, Internet und im Schaufenster des stationären Vertriebes erfolgen.

Durch ein zielgerichteten Multikanalvertrieb mit einer einheitlichen Strategie wird die Bindung der Kunden an die jeweilige Gesellschaft deutlich verbessert. Insbesondere wenn die Kunden eine verbesserte Möglichkeit der Kontaktaufnahme sowie eine verbesserte Möglichkeit zum Abschluss von Versicherungsverträgen und zur Durchführung von Änderungen haben sehen diese darin einen deutlichen Vorteil.

Im weiteren dient eine optimierte Strategie im Bereich des Multikanalvertrieb auch dazu, sich gegenüber Mitbewerbern abzugrenzen und die Attraktivität des eigenen Unternehmens beziehungsweise der eigenen Produkte zu erhöhen.

Unter Berücksichtigung des demografischen Wandels ist es jedoch weiterhin notwendig, dass auch der klassische Vertrieb weiterhin aufrecht erhalten wird. Auch wenn die heutige Generation bereits früh mit dem Internet in Kontakt tritt, zeigen Statistiken deutlich, dass der Vertrieb von Versicherungen über das Internet weiterhin nur einen geringen Bruchteil ausmacht.

Daher ist auch davon auszugehen, dass unter Berücksichtigung des Beratungsaufwandes bei Versicherungsdienstleistungen auch in Zukunft weiterhin der stationäre Vertrieb einen bedeutenden Anteil am Gesamtvertrieb der Versicherungen ausmachen wird. Demnach ist dieser Kanal auch über einen mittelfristigen Zeithorizont weiterhin aktiv zu bewerben. Ob und wann das Internet als Vertriebskanal eine Vorreiterstellung einnehmen wird ist hingegen noch nicht abzusehen.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Arens, T. (2004) Ein Referenz-Vorgehensmodell zur methodengestützten Beurteilung und Auswahl von Customer Relationship Management Informationssystemen, Cuvillier, Göttingen
- Aschenbrenner, M., Dicke, R., Karnarski, B., Schweiggert, F. (Hrsg.) (2010) Informationsverarbeitung in Versicherungsunternehmen, Springer, Berlin
- Baetzgen, A. (2007) Kontextbasierte Markenkommunikation: ein handlungstheoretischer Planungsansatz, Haupt Verlag, Bern
- Basedow, J., Meyer, U., Schwintowski, H.-P. (1996) Lebensversicherung, Internationale Versicherungsverträge und Verbraucherschutz, Versicherungsvertrieb, Nomos Verlag, Baden-Baden
- Bauer, H. H., Sauer, N. E., Brugger, N. (2002) Die Akzeptanz von Versicherungsdienstleistungen im Internet, veröffentlicht in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, S. 329ff
- Baumann, F., Beenken, M., Sandkühler, H.-L. (2013) Handbuch Maklermanagement: Versicherungsmaklerbüros erfolgreich gründen, führen und organisieren, 2. Auflage, Haufe-Lexware, Freiburg
- Beck, J., Beck, N. (2011) Hirnlos verkaufen war gestern, Gabler, Wiesbaden
- Beenken, M. (2002) Der Versicherungsvertreter als Unternehmer: Betriebswirtschaftliche Herausforderungen für den Ausschließlichkeitsvertrieb, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe
- Benölken, H., Gerber, E., Skudlik, R. M. (2005) Versicherungsvertrieb im Wandel - Schlüsselfaktor: Kundenbeziehungsmanagement, Gabler, Wiesbaden
- Benölken, H., Simmert, D. B. (2006) Wie kommen Unternehmen aus der Mittelposition? Diversifikation von Geschäft und Vertrieb und ein neuer Umgang im Betrieb - Zukunftswerkstatt Teil 2, veröffentlicht in Die Versicherungswirtschaft
- Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft (BWV) e.V. (2012) Marketing und Vertrieb von Versicherungs- und Finanzprodukten für Privatkunden, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe



- Bogner, T. (2006) Strategisches Online-Marketing, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- Bölscher, J. (2002) E - Commerce in der Versicherungswirtschaft, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe
- Bothe, A. P. (2007) Knowledge – living and working with it, Juta & Co, Cape Town
- Broadband Commission for Digital Development (2013) The State of Broadband 2013: Universalizing Broadband (<http://www.broadbandcommission.org/Documents/bb-annualreport2013.pdf>), Zugriff am 07.12.2015
- Brown, J.R. (2002): Does the internet make markets more competitive? Evidence from life insurance industry, veröffentlicht in: Journal of Political Economy, S. 481ff
- Bruhn, M. (2010) Marketing, 10. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Buber, R., Holzmüller, H. (Hrsg.) (2009) Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen, Gabler Wiesbaden
- Bundeszentrale für politische Bildung (2015) Bevölkerungsentwicklung und Altersstruktur: <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61541/altersstruktur>, Zugriff am 14.12.2015
- Carlzon, J. (1992) Alles für den Kunden, Jan Carlzon revolutioniert ein Unternehmen, Campus Verlag, Frankfurt
- Duderstadt, S. (2006) Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling: Konzeption für das Retailbanking, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- Effert, D., Hanreich, W. (Hrsg.) (2006) Ganzheitliche Beratung bei Banken: Modeerscheinung oder Erfolgskonzept?, Gabler, Wiesbaden
- Eschke, S., Bölscher, J., Graf v. d. Schulenburg, J. M. (2001) Customer Relationship Management in der Versicherungswirtschaft, Cuvillier, Göttingen
- Farny, D. (2000) Versicherungsbetriebslehre, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe
- Forschepoth, M. (2010) Datenschutz bei Kundenkarten und Online-Bonusprogrammen, 2. Auflage, Books on Demand, Norderstedt

- Förster, A., Kreuz, P. (2006) Marketing Trends: Innovative Konzepte für ihre Markterfolg, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden
- Foscht, T., Swoboda, B. (2011) Käuferverhalten: Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen, 4. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Gabler Versicherungslexikon (ohne Angabe) Definition: Agentur (<http://www.versicherungsmagazin.de/Definition/33428/agentur.html>), Zugriff am 29.12.2015
- Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (2014) So schließen Versicherungskunden ihre Verträge ab (<http://www.gdv.de/2014/09/so-schliessen-versicherungskunden-ihre-vertraege-ab/>), Zugriff am 20.12.2015
- Glazinski, B. (2004) Strategische Unternehmensentwicklung, Gabler, Wiesbaden
- Görtler, E., Rosenkranz, D. (2006) Mitarbeiter- und Kundenbefragungen: Methoden und praktische Umsetzung, Carl Hanser, München
- Gracián, B. (2005) Handorakel und Kunst der Weltklugheit, C.H. Beck Verlag, München
- Gross, von F., Marotzki, W., Sander, U. (Hrsg.) (2008) Internet – Bildung – Gemeinschaft, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Hirshleifer, J., Glazer, A., Hirshleifer, D. (2005) Price Theory and Applications: Decisions, Markets, and Information, 7. Auflage, Cambridge University Press, Cambridge
- Hooek, R., Luer, C. (2002) Die traditionelle Ausschließlichkeitsorganisation zeigt tiefgreifenden Veränderungsbedarf, veröffentlicht in Die Versicherungswirtschaft
- Irgel, L, (Hrsg.) (2004) Gablers Wirtschaftswissen für Praktiker: zuverlässige Orientierung in allen kaufmännischen Fragen, 5. Auflage, Gabler, Wiesbaden
- Jirsa, V., Oppl, C. (1988) Versicherungslehre: Geld-, Kredit- und Versicherungswesen, Manz, Wien
- Jobst, D. (2010) Service- und Ereignisorientierung im Contact-Center: Entwicklung eines Referenzmodells zur Prozessautomatisierung, Gabler, Wiesbaden
- Keuper, F., Hogenschurz, B. (Hrsg.) (2008) Sales & Service, Gabler Verlag, Wiesbaden

- Kirch, W., Middeke, M., Rychlik, R. (2010) Aspekte der Prävention, Georg Thiem Verlag, Stuttgart
- Koch, G., Heise, M. (2002) Vertrieb komplexer Versicherungsprodukte im Internet, veröffentlicht in Versicherungswirtschaft, S. 1788ff
- Köhne, T., Wagner, F., Koch, G. (Hrsg.) (2002) Arbeitspapier Nr. 1 - Leipziger Arbeitspapiere zur Versicherungswissenschaft, Leipzig
- Lau, B. (2010) Das Wettbewerbsverbot in Versicherungsagenturverträgen: Eine kartellrechtliche Untersuchung, Peter Lang Verlag, Frankfurt
- Martin, I. (2008): Kundenbindung im beratungsintensiven Einzelhandel, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- Mast, C. (2010) Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden, 4. Auflage, UTB / UVK Lucius, Stuttgart
- Müller, R. (2006) Gute Vorsätze – Keine Taten, veröffentlicht in Die Versicherungswirtschaft
- o. V. (2001) Kunden wollen M-Commerce, veröffentlicht in: Bankmagazin, Ausgabe 6/2001
- Obenaus, K. F. (1995) Serviceleistungen und Vertragsannahme- und kontrollprozesse in der Versicherungswirtschaft, Peter Lang Verlag, Frankfurt
- Pepels, W. (Hrsg.) (2007) Marktsegmentierung: Erfolgsnischen finden und besetzen, 2. Auflage, Symposion Publishing, Düsseldorf
- Pölzl, M. (2002) Markenvertrieb in Österreich: Absatzstrategien und Erfolgsfaktoren von Versicherungsmakler und Maklerversicherer, Wirtschaftsuniversität Wien, Wien
- Psychonomics AG (2004): Kundenmonitor e-Assekuranz 2004, Psychonomics, Köln
- R+V Versicherung (2008) R+V erwirbt Condor Versicherungsgruppe (<http://www.ruv.de/de/presse/download/pdf/20080829-condor.pdf>), Zugriff am 12.12.2015
- Reichheld, F. (1997) Der Loyalitätseffekt, Die verborgene Kraft hinter Wachstum, Gewinnen und Unternehmenswert, Campus Verlag, Frankfurt

Schlaaff, K. (o. A.) Gestaltungsmöglichkeiten für den Online-Vertrieb von Versicherungen ([http://www.wiwi.uni-frankfurt.de/professoren/marketing/lehre/Seminar%20SS05/Seminararbeiten/9\\_Schlaaff.pdf](http://www.wiwi.uni-frankfurt.de/professoren/marketing/lehre/Seminar%20SS05/Seminararbeiten/9_Schlaaff.pdf)), Zugriff am 15.12.2015

Schmidt, R.(2000): Internetplattformen und neue Geschäftsmodelle – Absatz von Versicherungsprodukten durch Aggregatoren, veröffentlicht in Versicherungswirtschaft, S. 1586ff

Schmoll, A., Ronzal, W. (2001) Neue Wege zum Kunden, Gabler, Wiesbaden

Schröder, G. (2000) E-Banking im Vertriebswegemix: mehr als „Flankenschutz“, veröffentlicht in Bank und Markt, Ausgabe Nr. 12, S. 13-16

Sinus Markt- und Sozialforschung (2014) Sinus-Millieus (<http://www.sinus-institut.de/loesungen/sinus-millieus.html>), Zugriff am 20.12.2015

Springer Gabler Verlag (ohne Angabe) Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Versicherungsmakler (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4338/versicherungsmakler-v11.html>), Zugriff am 29.12.2015

Springer Gabler Verlag (ohne Angabe) Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Versicherungswirtschaft (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/17246/versicherungswirtschaft-v9.html>), Zugriff am 29.11.2015

Stadler, I. (1999) Eine Analyse der Kommunikationsstruktur von Berater und Kunde in der Versicherungswirtschaft unter besonderer Berücksichtigung einzelner Verkaufsgesprächsphasen, Wirtschaftsuniversität Wien, Wien

Statista (2016) Anteil der Internetnutzer in Deutschland von 2001 bis 2015 (<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/13070/umfrage/entwicklung-der-internetnutzung-in-deutschland-seit-2001/>), Zugriff am 04.01.2016

Statista (2016) Bevölkerung - Zahl der Einwohner in Deutschland nach Altersgruppe zum Stichtag des 31. Dezembers 2014 (in Millionen) (<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/1365/umfrage/bevoelkerung-deutschlands-nach-altersgruppen/>), Zugriff am 04.01.2016

Statista (2016) Anzahl der Internetnutzer nach Regionen weltweit im Jahr 2014 sowie eine Prognose bis 2019 (in Millionen) (<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/157868/umfrage/anzahl-der-weltweiten-internetnutzer-nach-regionen/>), Zugriff am 30.12.2015

Statista (2016) Prognose zum monatlichen Datenvolumen des privaten und geschäftlichen IP-Traffics weltweit von 2012 bis 2019 (in Exabyte) (<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/266885/umfrage/prognose-zum-datenvolumen-des-privaten-und-geschaeflichen-ip-traffics-weltweit/>), Zugriff am 03.01.2016

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2009) Demografischer Wandel in Deutschland, Heft 4: Auswirkungen auf die Zahl der Erwerbspersonen ([https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/Demografischer+Wandel/EntwicklungErwerbspersonenzahl5871104099004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/Demografischer+Wandel/EntwicklungErwerbspersonenzahl5871104099004.pdf?__blob=publicationFile)), Zugriff am 14.12.2015

Swiss Re (Hrsg.) (2000): E-Business in der Versicherungswirtschaft: Zwang zu Anpassung – Chance zur Erneuerung, veröffentlicht in Sigma, Ausgabe 5/2000

Tonnemacher, J. (2003) Kommunikationspolitik in Deutschland: Eine Einführung, UVK, München

Wagner, C. (2001) Allfinanz nicht nur bei Großbanken, veröffentlicht in Bankmagazin, Ausgabe 09/2001

Wagner, C. (2001) Beratung gewünscht, veröffentlicht in Bankmagazin, Ausgabe 6/2001

Wandel, E. (1998) Banken und Versicherungen im 19. und 20. Jahrhundert, Oldenbourg, München

Weigand, G., Hess, R. (2007) Teilnehmende Beobachtung in interkulturellen Situationen, Campus Verlag, Frankfurt

Writz, B. W. (2008) Multi-Cannel-Marketing, Gabler, Wiesbaden

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname